

# Tema 1. La empresa y el empresario

- I. Concepto y funciones de la empresa.
- II. Elementos de la empresa.
- III. El enfoque de la teoría de sistemas.
- IV. Esquema conceptual de la empresa y de su funcionamiento de Ansoff.
- V. Clases de empresas.
- VI. El empresario.
- VII. Leyes de equilibrio.

## I. Concepto y funciones de la empresa

La vida diaria nos pone en contacto con multitud de empresas. Dormimos en un colchón de una marca determinada, desayunamos con una marca de leche, recibimos electricidad de una compañía eléctrica, e igual ocurre con el agua y multitud de productos. Si podemos dormir en un colchón, beber un vaso de leche, encender la TV o la radio es porque detrás de esos productos hay unas organizaciones que se llaman EMPRESAS que han sido capaces de producirlos y comercializarlos.

Nosotros somos los consumidores de esos productos. Todos ellos responden a una necesidad o demanda que teníamos insatisfecha (dormir cómodamente, alimentarnos, beber, etc.).

Las empresas ofrecen productos y servicios que tratan de satisfacer la demanda.

- La **empresa** es la oferta.
- Los **consumidores** son la demanda.
- El **mercado** es el instrumento de contacto entre ellos.

Las empresas mencionadas anteriormente producen bienes o servicios muy distintos, pero todas ellas son empresas. El objetivo planteado aquí es identificar todos los elementos comunes a estas organizaciones que las caracterizan como empresas.

La tarea común a todas ellas es la realización de una actividad productiva o transformadora: obtener productos (*outputs*) a partir de recursos o factores (*inputs*). Los productos pueden ser intangibles como los servicios o tangibles como los productos. Los productos incorporan mayor utilidad que los factores empleados para producirlos. La mayor utilidad puede manifestarse de las siguientes formas, entre otras:

- Alterando las propiedades físico-químicas de los *inputs*.
- Haciendo los bienes disponibles en distintos momentos del tiempo (almacenaje).
- Cambiando los bienes de lugar (transporte).

Las empresas también se caracterizan por ser una “unidad de dirección” en el sentido de que su gestión (organización y dirección) corresponde a una persona o grupo de ellas. Esta área de la organización y administración de las empresas se encuentra sometida a constante revisión y mejora de sus técnicas y metodologías con el fin de lograr una mayor productividad y eficiencia económica de la empresa.

Todos los miembros que componen la empresa comparten un mismo objetivo (en el sistema capitalista suele ser la obtención del máximo beneficio). No hay que olvidar que en el sistema de economía centralizada (no capitalista) también está formado por empresas productivas, aunque su objetivo no sea la maximización del beneficio.

### CARACTERES DEFINITORIOS DE LA EMPRESA

1. Es una unidad autónoma de producción.
2. Utiliza trabajo ajeno, además del que aporta el empresario.
3. No produce para el autoconsumo, sino para el mercado.
4. Su actividad la motiva el lucro.
5. Poseedora, en forma y grados diversos, de capital.
6. Sometida a un riesgo.
7. En la que existe innovación.

## FUNCIONES DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

- Generar bienes y servicios en condiciones de eficiencia económica. La función principal de la empresa es crear valor, utilidad o riqueza.
- Función de descuento o anticipación del producto obtenido. La empresa retribuye los factores de producción antes de que se concluya su proceso de producción.
- Función de asunción del riesgo de la actividad económica. Si no se cumplen las previsiones comerciales, técnicas y financieras el empresario puede no recuperar el capital invertido.
- Función de dirección, coordinación y control del proceso productivo. El empresario ha de seleccionar los factores productivos adecuados (personas y bienes) y estructurarlos convenientemente, lo que implica su formación, la planeación de su actividad, su dirección y control.
- Función social. Las empresas contribuyen al progreso, desarrollo y mejora del bienestar de toda la sociedad. La creación de empleo, rentas, investigación tecnológica, la oferta de productos y servicios de calidad son elementos que aumenta la calidad de vida de la sociedad.

## **II. Elementos de la empresa**

En este epígrafe vamos a detenernos brevemente a exponer los elementos que caracterizan a la empresa a la hora de desarrollar sus actividades. El planteamiento se inspira en la formulación del concepto de empresa como célula o unidad de producción dentro del sistema económico. En definitiva, la empresa, para cumplir sus objetivos y desarrollar el conjunto de sus actividades, ha de disponer de unos medios o factores, elementos que, en principio, se pueden considerar bajo dos grandes grupos: *las personas o factores activos* y *los bienes económicos o factores pasivos*.

Los segundos, son denominados restrictivos, por ser factores en sí mismo limitados; por tanto, son condición para otros factores. Mientras que los primeros escapan a este razonamiento, forman la dinámica de la empresa, que actuará sobre aquéllos para intentar mejorar sus resultados. Para ello, se precisa de una organización, de unos elementos psicofísicos preestablecidos e impuestos por quien posee la facultad de dirigir: el empresario.

Bajo una óptica general, la clasificación de los elementos constituyentes de la estructura de la empresa sería la siguiente:

- El grupo humano o las personas.
- Los bienes económicos.
- La organización.

Dentro del grupo humano podemos señalar la existencia de grupos diferenciados por sus intereses y relaciones con los grupos restantes, estos son:

- Los propietarios del capital o socios.
- Los administrativos o directivos.
- Los trabajadores o empleados.

Evidentemente, entre los dos primeros grupos, y básicamente en el segundo, surge la figura del empresario tal y como hoy se le concibe.

Por su parte, los bienes económicos se suelen clasificar en inversiones o duraderos y en corrientes o no duraderos, según su vinculación al ciclo productivo de explotación, ya que si los mismos no se consumen o transforman en el mismo estaremos ante el primer caso.

La organización aparece como el conjunto de relaciones de autoridad, de coordinación y de comunicación que determinan la actividad del grupo humano entre sí y con el exterior. Esta estructura organizativa es definida por el empresario.

### III. El enfoque de la teoría de sistemas

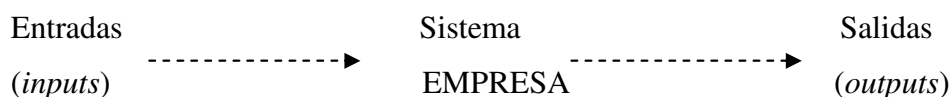
Se entiende por sistema un conjunto de elementos en interacción dinámica. Es un todo unitario organizado para cumplir ciertos objetivos. Se compone de dos o más partes o subsistemas interdependientes y queda delimitado por los límites de su ambiente o suprasistema. Todo sistema se puede descomponer en subsistemas que pueden considerarse como nuevos sistemas según la óptica que se emplee.

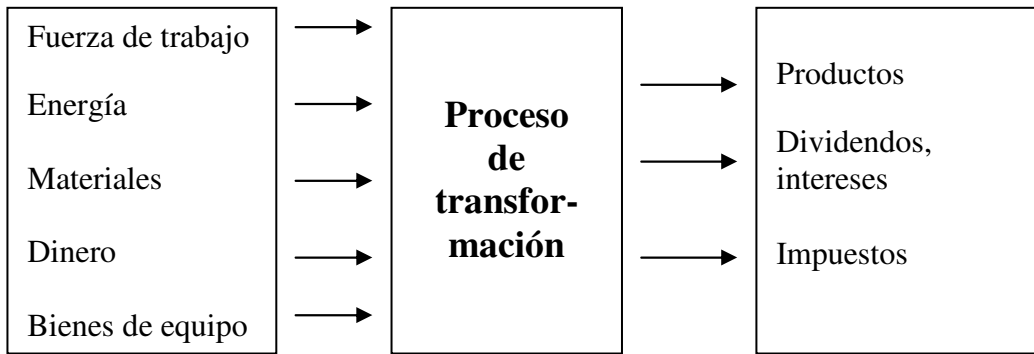
Las características más significativas de un sistema son:

- 1.- Interrelación. Relación entre sus elementos que conforma el resultado final del sistema.
- 2.- Sentido de unidad o globalidad. Las interrelaciones entre los elementos que lo componen hace que las alteraciones en un elemento afecten también al resto de ellos.
- 3.- Homeostasis. Hace referencia al equilibrio dinámico que mantiene el sistema fruto de un proceso de autorregulación y autocontrol.
- 4.- Finalidad. Todo sistema persigue un objetivo en base al cual se configuran sus elementos y se establecen las relaciones entre ellos.

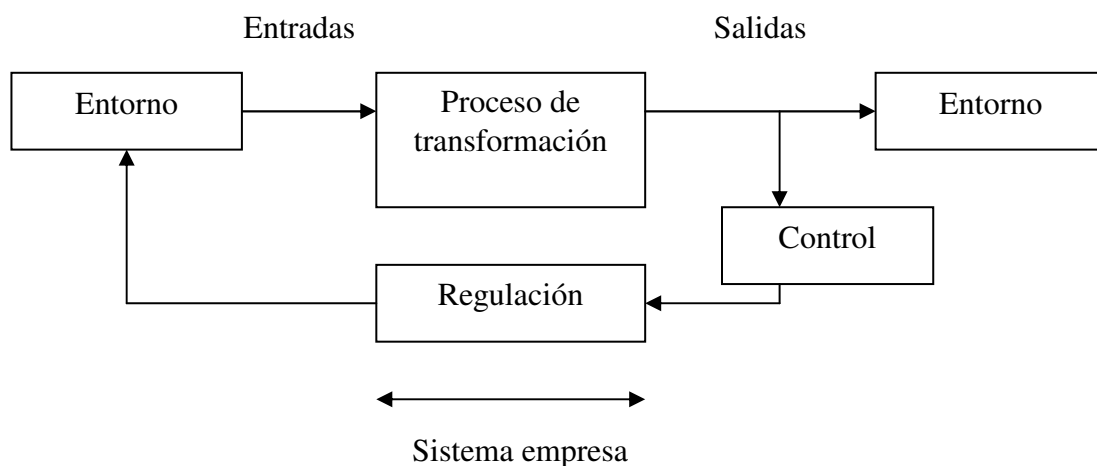
Definición de empresa: Conjunto de elementos técnicos, humanos y financieros ordenados según una determinada estructura organizativa y que mediante el desarrollo de ciertas funciones de carácter financiero, productivo, comercial, etc. pretende alcanzar unos objetivos determinados.

La empresa es un sistema abierto, pues recibe *inputs* y ofrece *outputs*.





La empresa, según la teoría de sistemas, es un sistema procesador abierto y regulado. La empresa necesita un sistema de control o regulación.



El éxito empresarial reside fundamentalmente en la capacidad de respuesta de la empresa frente a los cambios del entorno. Para ello efectúa cambios en la estructura y en los procesos. La toma de decisiones procura la acomodación de la organización empresarial al medio ambiente cambiante.

Dentro del sistema empresa se pueden distinguir varios subsistemas estrechamente interrelacionados. Estos subsistemas varían conforme a la forma de agrupar actividades y el grado de detalle deseado para el análisis a efectuar.

Los principales subsistemas que se suelen diferenciar son:

1.- Aprovisionamiento.

- 2.- Producción.
- 3.- Personal.
- 4.- Comercialización.
- 5.- Financiero (financiación e inversión).
- 6.- Administración (dirección y gestión).

De otra parte, es habitual identificar tres grandes sistemas:

- 1.- El sistema real (aprovisionamiento, producción, personal y comercialización).
- 2.- El sistema financiero.
- 3.- El sistema administrativo, como un supersistema que envuelve a los demás.

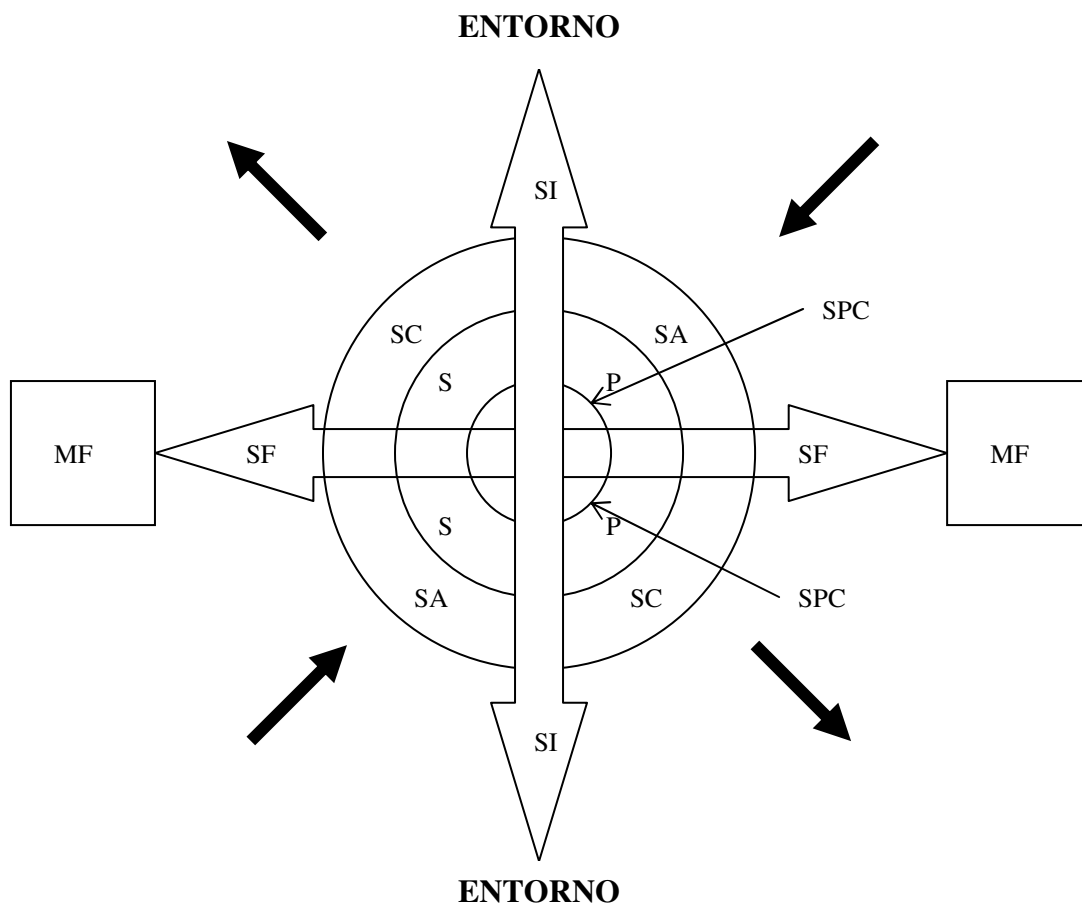
El sistema administrativo (dirección y gestión) puede descomponerse a su vez en:

- Subsistema de dirección.
  - Subsistema de planificación.
  - Subsistema de control (nivel dirección).
- Subsistema de gestión.
  - Subsistema de información.
  - Subsistema de decisión
    - o Subsistema de programación.
    - o Subsistema de control (nivel gestión).
- Subsistema de operaciones

De otra parte, los sistemas empresariales citados pueden clasificarse de acuerdo con el tipo de ciclo empresarial al que se adscriben.

- Subsistema de producción.
  - Aprovisionamiento.
  - Producción.

- Distribución.
- Subsistema de ciclo de capital.
  - Financiación (obtención de recursos financieros).
  - Inversión (aplicación de los recursos financieros).
- Subsistema directivos. .
  - Planificación y control.
  - Información y comunicación



SF: Sistema financiero (financiación e inversión).  
 MF: Mercado financiero.  
 SPC: Sistema directivo de planificación y control.  
 SI: Sistema directivo de información y comunicación.  
 SP: Sistema de producción.  
 SA: Sistema de aprovisionamiento.  
 SC: Sistema de comercialización.

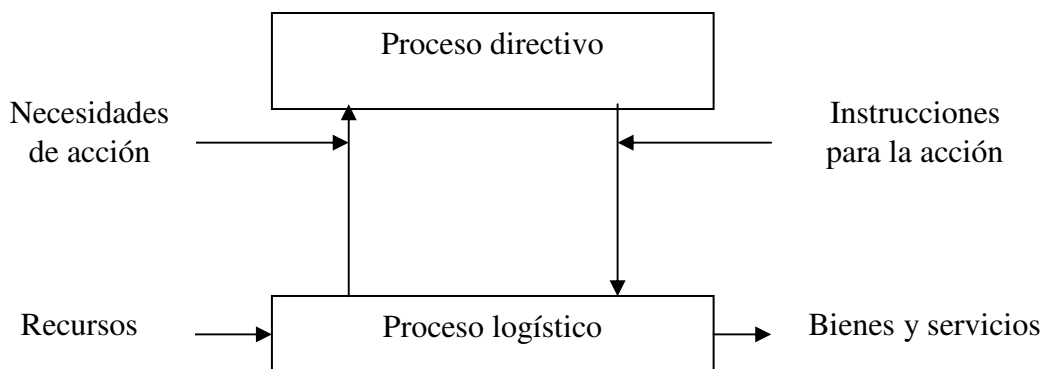
**Figura 0. Clasificación funcional**



#### IV. Esquema conceptual de la empresa y su funcionamiento de Ansoff

La empresa es una organización que se plantea la consecución de unos fines. La consecución de estos objetivos se logra mediante la ejecución de dos procesos íntimamente relacionados:

- 1.- El proceso logístico.
- 2.- El proceso directivo.



**Figura 1.: Procesos básicos de la empresa.**

**El proceso logístico:** Se encarga de convertir los recursos que se obtienen del entorno (humanos, materiales y de capital) en bienes y servicios que se devuelven al mismo. Se distinguen dos clases de procesos logísticos:

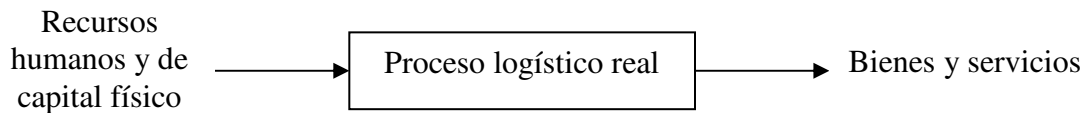
- El proceso logístico financiero.
- El proceso logístico real.

**El proceso logístico financiero:** comprende los flujos monetarios a que da lugar la actividad empresarial.



**Figura 2.: Representación del proceso logístico financiero.**

El proceso logístico real: comprende los flujos de recursos humanos y de capital físico (materiales, maquinaria, instalaciones, suministros, etc.) que se transforman en bienes y servicios que son ofrecidos al mercado.



**Figura 3.: Representación del proceso logístico real.**

**El proceso directivo**: se encarga de diseñar y guiar los procesos logísticos. La "materia prima" de este proceso es la información. La información que recibe contiene las necesidades percibidas de modificar el proceso logístico. La información que entrega son instrucciones para cambiar o redirigir el proceso logístico.

La dirección de la empresa es la elección del diseño de procesos y sus interrelaciones que se considere más eficaz para la consecución de los objetivos propuestos.

## V. Clases de empresas

Existen diferentes clasificaciones atendiendo a diversos criterios:

### 1. Tamaño o dimensión.

- Empresas grandes (>500 trabajadores).
- Empresas medianas (500>50 trabajadores).
- Empresas pequeñas (50>0 trabajadores).

El criterio del número de trabajadores suele combinarse con otros criterios como el volumen de recursos propios y la cifra de ventas.

### 2. Naturaleza de la actividad económica.

- Empresas del sector primario.
- Empresas del sector secundario o transformadoras.
- Empresas del sector terciario.

Sector primario: empresas agrícolas, ganaderas, pesqueras, acuícolas y de silvicultura.

Sector secundario: empresas industriales, de la construcción y mineras.

Sector terciario: empresas de pequeños servicios personales, de transporte, de comunicaciones, comerciales, de hostelería, turismo y espectáculos, financieros, de información y medios de comunicación social, de asesoramiento y asistencia especializada profesional, hospitalarias y de servicios sanitarios, de enseñanza.

### 3. Forma jurídica adoptada.

- Empresas individuales.
- Empresas societarias: Sociedades anónimas.  
Sociedades limitadas.  
Sociedades cooperativas.

### 4. Titularidad de su capital.

- Empresas privadas.
- Empresas públicas.

5. **Ámbito de actuación.**

- Empresas locales.
- Empresas regionales.
- Empresas nacionales.
- Empresas transnacionales o multinacionales.

6. **Grado de desarrollo técnico de la organización de la producción.**

- Empresas artesanales.
- Empresas capitalistas.

## **VI. El empresario**

**Concepto de empresa:** es un conjunto ordenado de factores productivos orientados al desarrollo de una función específica, bajo la dirección y control del empresario.

El empresario es el factor central, pues (1) negocia con los otros factores de la empresa, y (2) establece relaciones con el entorno en que se desenvuelve la empresa.

### CLASES DE EMPRESARIOS

**El empresario clásico:** Surge en la revolución industrial y es la persona que tanto aporta el capital necesario como desarrolla las funciones propias de la dirección; asimismo normalmente tiene conocimientos técnicos de la industria de que se trate.

- (1) Aporta el capital.
- (2) Desarrolla actividades directivas y organizativas.
- (3) Posee conocimientos técnicos que a menudo cristalizan en innovaciones sobre procesos y productos.

Es EMPRESARIO CAPITALISTA porque aporta el capital necesario y porque asume riesgos. Si existen pérdidas él responderá con su fortuna personal. El beneficio empresarial es la recompensa que recibe el empresario por la asunción de riesgos.

En cuanto a empresario directivo su papel es el ejercicio de la administración de la empresa: EMPRESARIO-ADMINISTRADOR.

INNOVADOR. El empresario realiza el papel de innovador: EMPRESARIO-INNOVADOR. Para Schumpeter el carácter innovador es la esencia del empresario y el beneficio la recompensa que recibe por ello el empresario.

**El empresario moderno:** A medida que surgen empresas de gran tamaño se produce una separación de las funciones clásicas del empresario, que se van a repartir entre agentes económicos distintos. Así aparecen las figuras del INVERSIONISTA y del DIRECTIVO PROFESIONAL.

INVERSIONISTA: especializado en asumir riesgos de la promoción e innovación mediante la aportación de capital.

DIRECTIVO PROFESIONAL: especializado en la administración de empresas.

En la empresa privada son los directivos, LA TECNOESTRUCTURA en palabras de John Kenneth Galbraith, quienes toman las decisiones. Ellos son los empresarios modernos.

Los accionistas, los inversionistas son los propietarios de la empresa, pero tienen normalmente poca influencia sobre las decisiones de la empresa. Son meros inversores financieros con derecho a dividendos (beneficios repetidos) y cuando éstos son escasos o las plusvalías son bajas (aumento de cotización de las acciones) venden las acciones como forma de expresar su descontento.

El empresario moderno es el DIRECTIVO, que no tiene porque ser una sola persona, sino que puede ser un órgano colegiado. Su poder, no obstante, no es ilimitado. Mantienen su posición mientras (1) obtengan beneficios para remunerar el capital, (2) satisfagan a los clientes, (3) cumplan los compromisos con los proveedores, y (4) se avengan a la normativa legal y a la regulación económica emanada del gobierno.

En las empresas públicas y las cooperativas el empresario asume la función de atender las indicaciones del grupo de poder, el gobierno y los cooperativistas, respectivamente. Por todo ello la figura actual del empresario puede definirse de la siguiente forma:

**EMPRESARIO ACTUAL:** Organo individual o, con mayor frecuencia, colegiado, que toma las decisiones oportunas para la consecución de los objetivos que persiguen el grupo de interés predominante.

## **VII. Leyes de equilibrio**

La existencia de una estructura compleja en la empresa, viene definida por seis redes de diferente naturaleza:

- De materiales.
- De resultados y decisiones.
- Monetaria.
- De personal.
- De capital.
- De información.

Estas redes determinan que se produzca un conjunto de equilibrios parciales, que debidamente coordinados darán lugar al equilibrio global. Este equilibrio tendrá una manifestación interna o básica según la descripción del sistema físico de la empresa y una externa, en razón al sistema de información-decisión o de dirección, consecuente con la fijación de objetivos a desarrollar por el sistema físico.

Las leyes de equilibrio responden a la existencia de unos principios generales de la Economía de la Empresa, los cuales sólo son enunciados generales sobre las condiciones y medidas que se han de dar y de tomar para que las situaciones parciales se constituyan dentro de un nivel de "óptimo" o de satisfacción, de forma que pueda llegarse a la posición global conveniente para la unidad económica.

Entre las condiciones para llegar al equilibrio económico global de la unidad, caben destacar las siguientes expresadas en términos de principios o relaciones básicas:

- De productividad.
- De economicidad.
- De rentabilidad.

La primera relación (**productividad**) indica el grado de eficiencia o rendimiento obtenido por la comparación entre los productos resultantes y los medios aplicados. Sin este concepto de eficiencia no tiene sentido la existencia de la empresa, ni la de la teoría que la estudia. Eficiencia que se puede medir tanto desde una perspectiva técnica como económica. En general la productividad se puede expresar así:

$$P = \frac{\text{Productos}}{\text{Factores}} = \frac{\text{Salidas}}{\text{Entradas}}$$

Pero , si se hablase de eficiencia técnica, dicha productividad se puede medir así:

$$P = \frac{\text{Salida útil}}{\text{Recursos (entradas)}} < 1$$

Expresión que viene medida en unidades físicas, significando la eficiencia un acercamiento a la unidad. Desde el punto de vista económico, esto es, valorando dichas unidades físicas, se tendrá:

$$P = \frac{\text{Valor salida}}{\text{Valor entrada}} > 1$$

La segunda (**economicidad**), posiblemente la más consecuente con la idea de equilibrio, indica que la actividad empresarial tiene que desarrollarse bajo el principio de racionalidad en sentido económico, siendo entendido como un principio de selección

o de búsqueda de la solución más favorable. Es considerado que este principio pertenece al campo técnico-organizativo del proceso productivo en su sentido más amplio, no debiéndose confundir con el de rentabilidad, al no interferir ni el mercado ni las variaciones de los resultados.

La tercera (*rentabilidad*) se entiende como la relación entre el resultado y el capital de la empresa. En este principio hay dos variantes importantes, cuales son la rentabilidad de las ventas (resultados sobre cifra de ventas) y la del activo total o del capital económico, independientemente de quienes sean sus propietarios. Nosotros optamos por esta tercera vía como muestra de la auténtica rentabilidad de la empresa, siempre que sea considerado el coste medio ponderado del capital financiero utilizado - aparte de quienes sean los propietarios- a la hora de determinar el resultado. Estas relaciones se expresan de esta forma:

Rentabilidad del capital de la empresa o de los fondos propios:

$$P = \frac{\text{Resultado}}{\text{Fondos propios}} = \frac{\text{Resultado}}{\text{Capital} + \text{Reservas}}$$

Rentabilidad de las ventas

$$P = \frac{\text{Resultado}}{\text{Ventas}}$$

Rentabilidad económica o de la empresa

$$P = \frac{\text{Resultado (corregido)}}{\text{Activo total}}$$



El resultado de la empresa es la diferencia entre el valor de las ventas (ingresos) y el coste de los recursos empleados en la producción vendida (gastos). Dentro de éstos sólo se suelen computar los intereses y gastos financieros del capital ajeno o deuda. Por ello, el resultado corregido estará minorado por el coste calculado de los fondos propios o costes de oportunidad financieros del capital de la empresa.

## Tema 2. Formas jurídicas de constitución

- I. La elección de la forma jurídica y la constitución legal de la empresa.
- II. Tipos de sociedades mercantiles.
- III. Trámites para constituir una sociedad.
- IV. El registro mercantil.

### I. La elección de la forma jurídica y la constitución legal de la empresa

Como se vio anteriormente al estudiar la figura del empresario, pueden diferenciarse claramente dos tipos: (1) el individual, y (2) el colectivo.

**EL EMPRESARIO INDIVIDUAL:** Se caracteriza porque es una persona física que organiza unos medios de producción para obtener unos resultados, asume riesgos, es oportunista y se mueve en un ambiente de incertidumbre.

Los recursos materiales propiedad del empresario individual deberán ser suficientes para garantizar que el riesgo que asumen terceras personas sea prácticamente nulo. Cuanto mayor sea la dimensión de la empresa, mayor habrá de ser también el patrimonio personal del empresario individual que la financie.

Resumiendo, las notas características del empresario individual son dos:

- Su **responsabilidad es ilimitada**, en el sentido de que el empresario deberá responder de sus deudas y compromisos ante terceros no sólo con los recursos que haya aportado a la empresa, sino también con todos sus bienes presentes y futuros.
- El **derecho propio y originario a la dirección del negocio**.

La fórmula del empresario individual predomina en aquellos sectores de actividad cuyas necesidades tecnológicas no suponen grandes inversiones de capital ni un número de personas elevado.

## REQUISITOS PARA SER EMPRESARIO INDIVIDUAL

1. Ser mayor de edad.
2. Tener la libre disposición de sus bienes.

No existe ningún trámite previo que condicione la adquisición de la condición de empresario individual. La inscripción en el registro mercantil no es obligatoria, salvo para el empresario naviero. No obstante, pueden registrarse si lo consideran oportuno. La inscripción en el Registro Mercantil supone dar publicidad de la condición de empresario de la persona física.

Para el desarrollo global de sus actividades está obligado a cumplir determinadas obligaciones y trámites:

- Licencias y permisos.
- Impuesto de actividades económicas (IAE).
- Tributos de ámbito local.
- Llevanza de libros según el Código de Comercio.
- Libro de registro de IVA.
- Tributación: IRPF (45%), I. Ext. Patr. P. F.; Estimación objetiva singular (E.O.S. (módulos)).

**EL EMPRESARIO COLECTIVO:** En esta forma de organización es un grupo de personas el encargado de desarrollar las funciones propias de la actividad empresarial.

Se conceptúan como una **asociación voluntaria** de personas que bajo una **misma denominación o razón social**, constituyen un **fondo patrimonial común**, integrado por aportaciones de los socios, que podrán consistir en:

- Capital.
- Bienes.
- Industria (trabajo principalmente).

para **colaborar en la explotación de una empresa**, con **ánimo de obtener beneficio individual** y participando en el **reparto de las ganancias** que se obtengan.

No obstante, hay que hacer constar que, de manera excepcional, el ordenamiento jurídico vigente posibilita la existencia de sociedades mercantiles de carácter unipersonal, en concreto sociedades anónimas y sociedades limitadas.

Para obtener la personalidad jurídica deberán superar los siguientes trámites:

1. Certificación negativa del nombre. Esta certificación acredita que el nombre que se elige no se corresponde con el de otra sociedad ya constituida.
2. Otorgamiento de la correspondiente Escritura Pública ante notario.
3. Inscripción en el Registro Mercantil correspondiente.

Así mismo, desde el punto de vista laboral y de Seguridad Social, las empresas que se constituyen bajo cualquier tipo societario, deberán realizar los trámites que a continuación se detallan.

1. Inscripción en la Seguridad Social (sólo si se van a contratar trabajadores).
2. Afiliación y alta de trabajadores al Régimen General de la Seguridad Social.
3. Cotización a la Seguridad Social por los trabajadores previamente contratados.

En materia fiscal, la sociedad deberá cumplir con las siguientes obligaciones societarias:

1. Declaración Censal de comienzo de la actividad y asignación del código de identificación fiscal (CIF) en la Delegación Provincial de la Agencia Tributaria.
2. Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (1% sobre el capital social). Es el impuesto que grava la constitución de la sociedad.
3. Alta en el impuesto de Actividades Económicas (IAE) en la Administración o Delegación de Hacienda correspondiente (1 año). Desde hace un tiempo este impuesto presenta numerosas excepciones que en la práctica hace que un porcentaje bastante elevado de empresas se encuentren exentas de su pago. Por ejemplo, las empresas recién creadas están exentas de su pago durante los dos primeros ejercicios económicos; también están exentas aquellas sociedades mercantiles y los empresarios individuales con una cifra de negocios inferior al millón de euros.
4. Declaración-liquidación del impuesto de sociedades (35% es el tipo general, pero la pequeña y mediana empresa tributa por un 30%). En el momento presente nos

encontramos en un período de transición en el que en un plazo de 2 años el tipo general de gravamen pasará del 35% al 30%. En el año 2007 el tipo general será del 32,5% de los beneficios. En el ejercicio 2008 y siguientes el tipo de gravamen será del 30%. A las pequeñas y medianas empresas con una facturación inferior a 8 millones de euros, reducción 5 puntos en 2007, del 30% al 25%. Aplicable a los primeros 120.202,41 € de la base imponible y el resto sujeta al tipo general.

5. Declaración-liquidación del impuesto sobre el valor añadido (IVA). Independientemente de que el empresario sea individual o colectivo, si precisa un local en el que instalarse que requiera algún tipo de reforma, ésta necesariamente precisará una licencia de obras del Ayuntamiento correspondiente.
6. Así mismo, precisará la Licencia Municipal de apertura del local o locales.

## II. Tipos de sociedades mercantiles.

Ya dijimos que se entendía por *sociedad mercantil* aquella asociación voluntaria de personas, que mediante un contrato mercantil específico, crean un fondo patrimonial común para colaborar en la explotación de una empresa, con ánimo de obtener un beneficio individual, participando en el reparto de ganancias que se obtenga.

También existe la posibilidad de crear **colectividades no societarias**, esto es, **sin personalidad jurídica propia**. Se denominan **Comunidades de Bienes** y se constituyen mediante un contrato privado, mediante el cual la propiedad de una cosa o un derecho pasará a pertenecer a varias personas. Se rigen por el Código de Comercio en materia mercantil y por el Código Civil en materia de derechos y obligaciones. Se exige un mínimo de dos socios, que tendrán responsabilidad ilimitada. No se exige una aportación mínima, y no se puede aportar sólo dinero o trabajo, aunque sí bienes. En el contrato de constitución de la Comunidad de Bienes figurará el detalle de la naturaleza de las aportaciones y el porcentaje de participación de cada asociado, que se denominan comuneros. Sólo en el caso de que las aportaciones sean de carácter inmobiliario será necesario que la Comunidad de Bienes se constituya mediante Escritura Pública ante notario.

**Sociedad civil:** Tiene libre denominación y su inscripción en el Registro mercantil es voluntaria. El número de socios será de dos o más. Su aportación a la sociedad puede ser en forma de trabajo, dinero, bienes o derechos. Su responsabilidad ante terceros es mancomunada e ilimitada. Los socios son los administradores generales de la sociedad y todos, salvo pacto en contra, pueden obligar a la sociedad con sus actos. No existe límite para el capital social necesario. Los socios cotizarán a la Seguridad Social por el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos y sus beneficios pasan a formar parte de la Base imponible en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) de cada socio.

**Sociedad colectiva:** Es una sociedad de corte personalista, por lo que en su denominación aparecerá el nombre de todos los socios, o bien los de algunos de ellos seguido de la expresión "y CIA". Su constitución exige escritura pública e inscripción en el Registro Mercantil. El número de socios ha de ser de dos o más, que pueden aportar trabajo, dinero, bienes o derechos. La responsabilidad será de tipo personal y solidaria e ilimitada para todos los socios. Salvo pacto en contra la gestión corresponde a todos los socios. La representación, sin embargo, únicamente podrá ser ejercida por aquellos socios a los que se ha reconocido esa facultad. No existe límite en lo referido al capital social. Puede haber socios industriales, que aportan su trabajo, pero que no corren con el riesgo de tener que hacer frente a las deudas. Los socios deben cotizar a la Seguridad Social en el régimen especial de trabajadores autónomos. Los beneficios obtenidos tributan en el Impuesto de Sociedades. Este tipo de sociedad se encuentra en desuso.

**Sociedad comanditaria:** Este tipo de sociedad mercantil como la colectiva ha caído en desuso. Existen dos clases de sociedades comanditarias: simple y por acciones.

La *simple* es una sociedad personalista, mientras que la denominada *por acciones* tiene su capital dividido en acciones y se rige mayoritariamente por la ley de Sociedades Anónimas (SA). En la Sociedad *por acciones* al menos uno de los socios responderá de forma personal o ilimitada con todo su patrimonio, solidariamente si son varios y de forma subsidiaria respecto a la sociedad.

En su denominación aparecerá recogido el nombre de los socios colectivos y la inscripción *sociedad en comandita*. Obligatoriamente deberá otorgarse Escritura Pública e inscribirse en el Registro Mercantil.

Se puede constituir con un mínimo de dos socios, uno colectivo y otro comanditario, no existiendo un número máximo.

Los socios colectivos podrán aportar trabajo, dinero, bienes o derechos, mientras que los comanditarios sólo aportarán dinero, bienes o derechos.

La responsabilidad de los socios colectivos será de tipo personal, solidaria e ilimitada, mientras que la de los comanditarios se limitará exclusivamente a las aportaciones realizadas.

La gestión corresponde a los socios colectivos.

La representación no puede ostentarla un socio comanditario.

No existe límite legal mínimo ni tope máximo para el capital social. Las sociedades *por acciones* tendrán un capital social máximo de 50 millones.

Los beneficios obtenidos están sujetos al impuesto de sociedades (35%).

**Sociedad limitada:** Está regulada por la Ley 2/1995, de 23 de marzo. Su denominación será libre, siempre y cuando no coincida con otra sociedad ya existente y deberá ir acompañada por las iniciales SL o SRL. Su otorgamiento en Escritura Pública y su inscripción en el Registro Mercantil es obligatoria.

Los socios podrán aportar su dinero, bienes o derechos patrimoniales. La responsabilidad de los socios se limita a las aportaciones realizadas o comprometidas. El número máximo de socios es de 50 y la cuantía mínima del capital social es de 3.005,06 euros.

La gestión y representación corresponde a los administradores. Las decisiones importantes serán tomadas por la Junta de socios.

El capital se divide en participaciones indivisibles y acumulables e iguales. No se denominan acciones, sino participaciones.

La transmisión de las participaciones será libre entre socios, así como la realizada a favor del conyuge, ascendiente o descendiente del socio. En el resto de supuestos la transmisión está sometida a unas reglas que tienen como fin impedir la entrada de terceros en la sociedad sin el consentimiento del resto de socios.

Los beneficios obtenidos tributan por el impuesto de sociedades (35%).

Existe la posibilidad de existencia de sociedades de responsabilidad limitada unipersonales o individuales. Pueden surgir de que la sociedad constituida por dos o más socios vea reducido su número a uno solo o ser directamente creada por una sola persona. Este último caso es bastante habitual, pues el empresario individual en muchas

ocasiones aspira a ejercitar su negocio con responsabilidad limitada frente a sus acreedores.

Necesariamente deberá constar en la escritura pública que la sociedad está constituida por un único socio, cuya identidad aparecerá explícita. Además, deberá constar esta circunstancia en toda la documentación de la sociedad, incluida la correspondencia, notas de pedido y facturas. El único socio ejercerá las competencias de la Junta General.

**Sociedad anónima:** La denominación de estas sociedades es libre, siempre que no se repita el nombre ya seleccionado para otra sociedad.

Se exige Escritura Pública y su inscripción en el Registro Mercantil.

En el momento de su constitución exige un número mínimo de tres socios, aunque esta cifra posteriormente podrá verse reducida.

Los socios podrán aportar dinero, bienes o derechos.

La responsabilidad frente a terceros se limita exclusivamente a las aportaciones efectuadas o ya comprometidas.

La gestión normal de la empresa corresponderá a los administradores nombrados al efecto. Las decisiones importantes quedan reservadas a la Asamblea General de Accionistas. La representación está delegada a los administradores.

El capital mínimo exigido para su constitución es de 60.101,21 euros, que deberá estar desembolsado como mínimo en un 25%. El capital social se divide en acciones.

Sus beneficios tributan por el impuesto de sociedades (35%).

**Sociedad cooperativa:** Se trata de una clase especial de sociedad mercantil que presenta bastantes diferencias con respecto a las Sociedades Mercantiles Ordinarias vistas con anterioridad.

Se regulan por la ley 27/1999. de 16 de julio, para cooperativas de ámbito estatal. Las comunidades Autónomas, en el ámbito de sus competencias, poseen legislaciones propias.

Se constituyen mediante escritura pública que deberá ser inscrito en el Registro de Sociedades Cooperativas. De este modo adquiere personalidad jurídica.

Su capital social deberá estar completamente desembolsado desde su constitución y deberá realizarse en moneda de curso legal, aunque si así lo previeran los



estatutos o lo acordase la Asamblea General de socios podrá consistir también en bienes y derechos susceptibles de valoración económica.

El número de socios será de tres como mínimo, que no podrán en ningún caso poseer más de un tercio del capital social. Asimismo, podrán constituirse cooperativas de cooperativas, que requerirán como mínimo la asociación de dos de ellas.

La responsabilidad de los socios por las deudas sociales estará limitada a las aportaciones al capital social suscrito, estén o no desembolsadas en su totalidad. Las sociedades cooperativas tributan por el impuesto de sociedades, pero el tipo de gravamen sobre los beneficios es más reducido que en otras sociedades mercantiles. El tipo general para las cooperativas es el 25%, y si se trata de cooperativas fiscalmente protegidas el tipo de gravamen será el 20%.

**Sociedades laborales:** Se denominan así a aquellas Sociedades Anónimas o Sociedades de Responsabilidad Limitada, en las que la mayoría del capital social pertenece a los socios trabajadores, cuya relación laboral habrá de ser de carácter indefinido.

Se regulan por la ley 4/1997, de 24 de marzo. Cuando se trate de Sociedades Anónimas Laborales, el capital social mínimo será de 60.101,21 euros (10 millones de pesetas), y deberá estar desembolsado al menos en un 25% de su valor. En el caso de que se tratara de una Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral, el capital social mínimo será de 3.005,06 euros (500.000 pesetas), que deberá estar desembolsado en su totalidad.

Al igual que ocurría en el caso de las sociedades cooperativas, ningún socio podrá poseer más de un tercio del capital social de la sociedad. Esta clase de sociedades podrán contratar trabajadores por cuenta ajena no socios, pero no libremente, sino que su participación en el número total de horas trabajadas de la empresa no podrá superar en ningún caso el 25% del total de ellas.

La responsabilidad de los socios ante terceros se limitará a sus aportaciones. Además de las reservas legales o estatutarias, esta clase de sociedades están obligadas a constituir un Fondo Especial de Reserva, que habrá de dotarse con el 10% del beneficio líquido de cada ejercicio. Este fondo se podrá utilizar para la compensación de pérdidas en el caso de que no existan otras reservas disponibles suficientes para este fin.

### III. La constitución de la empresa: trámites

Para obtener la personalidad jurídica sólo deberán cumplimentarse los siguientes trámites:

1. **Certificación negativa del nombre.** Se trata de un certificado acreditativo de la no existencia de otra sociedad con el mismo nombre de la que se pretende constituir.
2. **Otorgamiento ante notario de la correspondiente Escritura Pública.** Es el acto por el que los socios fundadores proceden a la firma de la Escritura de Constitución de la Sociedad. Se realiza ante notario. Es necesario aportar la certificación negativa del nombre obtenida en el Registro Mercantil y la documentación bancaria acreditativa de que se ha desembolsado el capital social.
3. **Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.** El tipo de general de gravamen es el 1%; la base imponible es el importe del capital social inicial. Las sociedades cooperativas y laborales se benefician de exenciones en el pago de este impuesto.
4. **Inscripción en el Registro Mercantil correspondiente.** Con este acto la sociedad adquiere plena capacidad jurídica.

No obstante, la constitución de una empresa exige recorrer un camino sensiblemente más complejo. A continuación se enumeran las fases que hay que superar para la constitución de una nueva empresa:

1. Certificación negativa del nombre.
2. Elaboración de los estatutos.
3. Otorgamiento de la Escritura Pública.
4. Pago del impuesto de transmisiones patrimoniales que grava la constitución de la Sociedad.
5. Código de identificación fiscal.

6. Declaración censal. Con esta declaración se pone en conocimiento de la administración tributaria el comienzo, modificación o cese de la actividad empresarial.
7. Registro de la Escritura Pública.
8. Alta en el impuesto de Actividades Económicas.
9. Inscripción de la empresa en la Seguridad Social.
10. Alta de los trabajadores.
11. Comunicación de la apertura del centro de trabajo.
12. Legalización de libros. Los empresarios deberán llevar en orden y al día un Libro de Matrícula en el que serán inscritos todos sus trabajadores desde el momento en que comiencen a prestar sus servicios. También habrán de estar en posesión de los libros de contabilidad debidamente legalizados.
13. Licencia de obras.
14. Licencia de apertura.

#### **IV. El Registro Mercantil**

Los actos realizados por las empresas están sujetos a una serie de disposiciones de tipo legal. Estas disposiciones afectan a aspectos tales como las actividades y transacciones comerciales, la contratación laboral y los derechos civiles de las personas que se relacionan con la empresa (clientes y terceros principalmente).

El derecho mercantil es el encargado de regular las relaciones que se producen entre la empresa y sus consumidores y proveedores. Se entienden por actos mercantiles los recogidos en el Código de Comercio, considerando como tales aquellos que atienden al "valor de cambio" de las cosas, dirigiéndose a la "circulación" de las riquezas de una manera habitual y onerosa.

Son actos mercantiles los diferentes tipos de contratos y la constitución legal de la sociedad. El contrato de sociedad es aquél en que dos o más personas se obligan a poner en común bienes o dinero con el fin de obtener beneficios.

Las nuevas empresas societarias tienen la obligación de inscribirse en el registro mercantil. La inscripción es pública en el sentido de que puede ser consultada libremente por cualquier persona, lo que da garantías frente a terceros.

Deberán inscribirse en él todos aquellos actos mercantiles que deban tener o a los que se quiera dar eficacia jurídica frente a terceras personas.

El registro mercantil ofrece una doble protección:

- Protege al empresario en relación a su límite de responsabilidad, en función del tipo de sociedad constituido.
- Protege a los particulares, a quienes no pueden perjudicar los actos mercantiles no inscritos en el registro.

Los actos mercantiles (tanto las escrituras, como los poderes, como cualquier otro documento) que no estén inscritos en el registro mercantil pueden producir efectos entre los otorgantes, pero nunca podrán perjudicar a terceras personas. Al contrario, las terceras personas perjudicadas podrán utilizarlos en todo aquello que les resulte beneficioso.

Algunos documentos o hechos inscribibles en el Registro Mercantil son los siguientes:

1. La constitución de la empresa.
2. Los relativos a aumentos y decrementos del capital social.
3. El otorgamiento y revocación de poderes.
4. El nombre comercial.
5. La propiedad industrial y las patentes.
6. Las emisiones de acciones y obligaciones.
7. La transformación de la actividad social.
8. Los cambios de domicilio y estatutos.
9. La disolución de la sociedad.

Por su parte, los empresarios individuales podrán inscribir:

1. El nombre comercial.
2. La propiedad industrial y las patentes.
3. Los poderes otorgados a terceras personas.
4. La revocación de poderes.

## Economía. Estadísticas financieras y monetarias

**Total de Sociedades por CC.AA y provincias, tipo de sociedad y número de sociedades 2005.**

	Total	S.A.	S.L.	S. Comanditarias. y S. Com. Por Acciones.	S. Colectivas.	S.A.L. laborales.	Agrupaciones de Interés Económico y Asoc. Europeas de Int. Económico	Fondos de Pensiones	Fondos de Inversión Mobiliaria y Fondos de Inversión en Activos del mercado Monetario	Resto de Sociedades y Entidades
	Número de sociedades	Número de sociedades	Número de sociedades	Número de sociedades	Número de sociedades	Número de sociedades	Número de sociedades	Número de sociedades	Número de sociedades	Número de sociedades
<b>TOTAL</b>	138.9811	2.182	136.768	26	5	52	182	92	4	140

Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

## Tema 3. Formas de financiación para la empresa

- I. La financiación de la empresa
- II. Fuentes de financiación
- III. La financiación por recursos propios
- IV. La financiación por recursos ajenos
- V. Fuentes de financiación fuera de balance

### I. La financiación de la empresa

Cualquier actividad de la empresa, desde la más elemental, como la contratación de un empleado, hasta la más compleja como, por ejemplo, la decisión de construir una nueva fábrica, no pueden llevarse a cabo sin los recursos de capital necesarios.

Se llama **financiación** a la consecución de los medios necesarios para efectuar inversiones. A cada una de las formas de consecución de esos medios se le denomina **fuentes financieras**.

La empresa necesita recursos financieros para poder financiar las **inversiones necesarias** para la realización de su actividad productiva, así como para hacer frente al pago de los **gastos corrientes** que origina la misma. Por gastos corrientes se entienden aquellos que se producen de forma reiterada a lo largo del **ciclo de explotación**, por ejemplo: los sueldos y salarios pagados a los empleados, la compra de materias primas o los costes debidos a los suministros eléctricos, energéticos, de agua, etc. **El ciclo de explotación** hace referencia al tiempo o duración del proceso de la empresa desde que se invierte una unidad monetaria en dicho proceso hasta que ésta se recupera por el cobro de las ventas efectuadas.

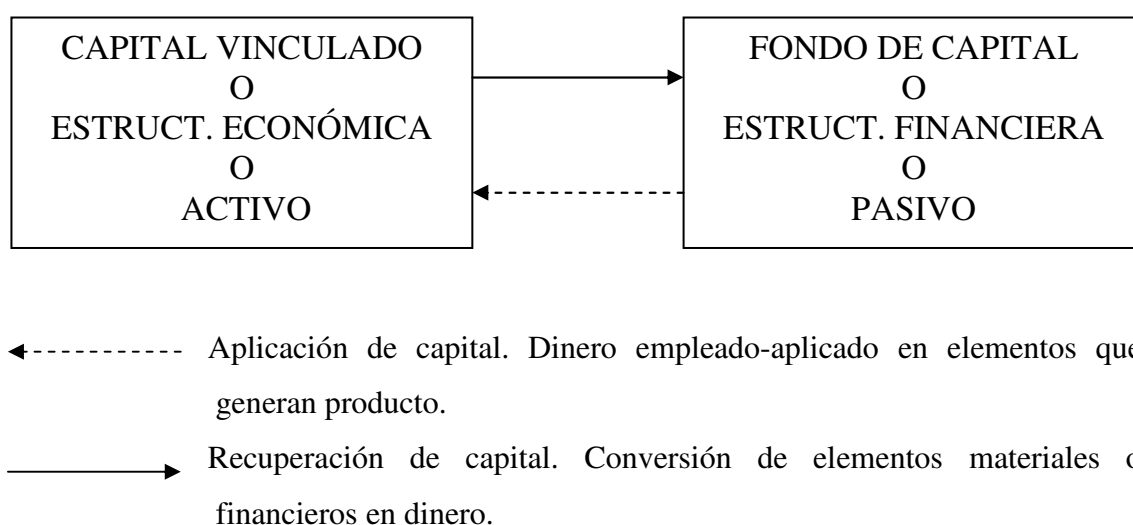
La administración financiera de la empresa debe proporcionar los instrumentos analíticos necesarios para ofrecer una respuesta satisfactoria a las tres preguntas siguientes:

1. **¿Qué volumen de fondos debe comprometer una empresa?** La respuesta que se dé a esta cuestión determinará una dimensión y tasa de crecimiento concreta para la empresa de que se trate.

2. **¿Qué activos concretos debe adquirir una empresa?** La respuesta a esta pregunta debe recoger una lista con los distintos proyectos de inversión que deben emprenderse, así como las necesidades de dinero que requieren en cada plazo y cuáles son sus rendimientos potenciales.
  
3. **¿Cómo deben estructurarse los fondos necesarios o qué estructura financiera es más conveniente?** Para cada empresa, en función de sus características, una estructura de activos (inversiones) y de pasivos (fuentes de financiación) determinada puede ser más conveniente que otra.

Las decisiones de financiación condicionan a las de inversión y viceversa, dada la correspondencia que ha de existir entre la **estructura económica** (elección de inversiones o activos de la empresa) y la **estructura financiera**, y el hecho de que la rentabilidad de las inversiones ha de ser superior al coste de su financiación. En realidad no existen problemas de financiación o de inversión, sino problemas financieros.

A la totalidad de la masa financiera monetaria o fuentes de financiación que la empresa tiene en cada momento se le denomina **fondo de capital, estructura financiera o pasivo**. A las distintas aplicaciones (inversiones) de dicha masa monetaria dentro del ámbito de la empresa se las denomina **estructura económica, capital vinculado o activo**.



**Figura 1.** Esquema del sistema de financiación de la empresa.

¿Por qué es necesaria una política financiera en la empresa y, en consecuencia, la toma de decisiones financiera? Porque en el mundo económico existen dos clases de circuitos:

- EL MATERIAL O REAL.
- EL FORMAL O FINANCIERO.

El **circuito real** es aquél en que tiene lugar la actividad material de la empresa (fabricación, venta, etc.).

El **circuito formal o financiero** es aquél en que tiene lugar la actividad monetaria derivada de la actividad material o real antedicha (cobros y pagos o entradas y salidas de dinero).

Entre ambos circuitos se producen **desfases** que obligan a desarrollar una política financiera. Estos desfases se deben sobre todo (1) a la necesidad de **obtener de manera anticipada** medios de capital suficientes para realizar las inversiones necesarias para llevar a cabo el proyecto empresarial propuesto, y (2) a **los retrasos en el tiempo** que se producen desde que se incurre en los gastos corrientes precisos para elaborar el bien o servicio (por ejemplo, compra de materias primas, abono de recibos por energía, teléfono y otros suministros, pago de salarios, impuestos, etc.) y el momento en el que se producirá el cobro derivado de su venta.

## II. Fuentes de financiación

Las principales fuentes de financiación se pueden clasificar de la siguiente manera:

1. **De acuerdo con su duración.** Se distinguen entre capitales permanentes, recursos a medio y largo plazo y pasivo a corto plazo.

Las fuentes de capital permanentes son las aportaciones de los socios o del empresario individual, la emisión de obligaciones a largo plazo y la autofinanciación, por ejemplo, la derivada de la capitalización de beneficios, y los créditos a medio y largo plazo.



Las principales fuentes de pasivo a corto plazo son la financiación de los proveedores (compra de mercancía o materias primas con pago aplazado) y los préstamos y créditos bancarios a corto plazo.

Sobre la diferencia entre el corto, medio y largo plazo no hay unanimidad. Un criterio es considerar como pasivos a corto plazo los que financian el activo circulante y, dado que éste está vinculado al ciclo de explotación, el pasivo a corto plazo sería aquél cuya duración sea menor que el **período medio de maduración**. En este caso la inclusión de una fuente financiera en un grupo u otro dependería del sector o actividad de la empresa. Como puede suponer el lector hay sectores como, por ejemplo, el de la distribución minorista que disfruta de un período medio de maduración breve (en ocasiones inferior a un mes), mientras que otros como la construcción naviera o de autopistas, la investigación farmacéutica o el sector de la energía que requieren grandes plazos de ejecución y, por tanto, de recuperación de la inversión, que puede incluso retrasarse varios años. Los pasivos a largo plazo serían aquellos que financiarán la renovación de los equipos industriales o activo fijo que permanece en la empresa durante un plazo mucho mayor que el período medio de maduración.

2. **De acuerdo con su titularidad.** Se distinguen entre recursos financieros propios y ajenos.

Los fondos propios son aquellos que no han de devolverse nunca, en tanto que los ajenos son aquellos cuya devolución le será exigida a la empresa en un plazo de tiempo más o menos amplio.

Las fuentes de recursos propios son las aportaciones de los socios y la retención de beneficios o autofinanciación. Los ajenos provienen de las distintas formas de endeudamiento.

### **III. La financiación por recursos propios**

Tienen esta consideración los recursos monetarios aportados por los propietarios de la empresa más aquellos que ha generado la propia empresa y no han sido repartidos

(autofinanciación), más los aportados por terceros sin exigencia de devolución (subvenciones).

Su característica principal es que no son exigibles por terceros.

## CLASES DE FONDOS PROPIOS

- Capital propio desembolsado. El capital social se remunera mediante tres mecanismos: (1) **dividendo**, (2) **plusvalías**, y (3) **adquisición gratuita de acciones**. Esta última alternativa es fruto de la decisión de la alta dirección y permite aumentar el capital social nominal de la empresa sin modificar la participación relativa de los socios. Esta opción mejora el nivel de solvencia de la empresa.
- Las amortizaciones, las reservas operativas y las reservas técnicas. La **amortización** es la recuperación monetaria de los elementos inmovilizados de explotación o activo fijo con que cuenta la empresa.

Las **reservas operativas** son detracciones de beneficios antes de obtener el beneficio neto para prevenir riesgos. Si es improbable que se materialicen, se denominan **previsiones** (por ejemplo, la posibilidad remota de que un cliente deudor no nos pague), mientras que si es muy probable que ocurran se les denomina **provisiones** (por ejemplo, pérdida ocasionada en una explotación agrícola por causas climatológicas).

Las **reservas técnicas** son detracciones de beneficios una vez que se ha obtenido el beneficio neto. Existen reservas técnicas de diversa naturaleza (legal, estatutaria, voluntaria y especiales (fondos de pensiones, etc.)).

Las principales ventajas de estas fuentes de financiación son la buena imagen de solvencia financiera que proyectan y la autonomía de que dota a la empresa al no tener que devolverlos.

- El Capital-Riesgo: Una fuente de autofinanciación alternativa es el recurso a sociedades de **Capital-Riesgo**. Suelen ser sociedades especializadas en la inversión temporal (4-10 años) en el capital de PYMES. Es una inversión orientada al fomento de la actividad empresarial o de potenciación de empresas ya establecidas.

El término capital riesgo proviene de la traducción española de la llamada, en países anglosajones, inversión *Venture-Capital*.

El capital riesgo puede definirse como una inversión, con carácter temporal, en el capital de pequeñas y medianas empresas. Esta inversión está orientada tanto al apoyo en la **creación de nuevas empresas**, como a **potenciar el crecimiento** de compañías ya establecidas o a la adquisición de paquetes accionariales, con el fin de garantizar la sucesión empresarial.

Además del objetivo de creación y mantenimiento del tejido empresarial, el capitalista de riesgo persigue la obtención de una rentabilidad procedente de la posterior venta de su participación en el capital de la empresa, una vez madurada la inversión.

La voluntad del inversor de capital riesgo, en cuanto a la permanencia en la empresa, se plantea en un horizonte temporal que va de 4 a 10 años, ya que lo que se pretende es ofrecer al empresario una financiación alternativa a los préstamos a corto plazo, que limitan el crecimiento de su negocio y, por otra parte, permanecer el tiempo suficiente en la empresa para que madure la inversión.

La aportación de los recursos económicos se hará, principalmente, vía suscripción o adquisición de acciones. Por lo general, el porcentaje de participación medio en la empresa es superior al 10% del capital y se sitúa en torno al 25-30%. No obstante, es posible utilizar otros instrumentos financieros que permitan la participación en la sociedad, como pueden ser la suscripción de obligaciones convertibles, la concesión de préstamos subordinados o participativos u otro tipo de instrumentos de participación.

El capital riesgo se presenta como una fuente de financiación alternativa para este tipo de empresas, ya que es una inversión en capital que permanecerá hasta que la empresa o el proyecto empresarial alcance su madurez, sin exigir una contraprestación líquida a lo largo del período contemplado.

En España en 1986 nace la Asociación Española de Capital Riesgo Inversión (ASCRI) con sede en Madrid, sin ánimo de lucro, que tiene como vocación fundamental desarrollar en España la inversión en capital riesgo. Otras instituciones cuyo objetivo es potenciar este tipo de financiación en nuestro país son: (1) Axis Participaciones Empresariales, un 85% participada por el Instituto de Crédito Oficial y el 15% restante por la Dirección General del Patrimonio del Estado, y (2) Compañía Española de Financiación del Desarrollo (Cofides, S.A.), que tiene por objetivo prestar apoyo financiero a proyectos de inversión de empresas españolas en países menos desarrollados. Su accionariado, entre otros, está compuesto por el

Instituto de Crédito Oficial (ICO), el Instituto de Comercio Exterior (ICEX) y la Empresa Nacional de Innovación, S.A. (ENISA).

Tipos de capital-riesgo:

- **Capital semilla:** es la inversión de capital que tiene lugar en una fase preliminar. Corresponde a la financiación de apoyo al desarrollo de un nuevo producto, a los estudios de mercado o al establecimiento de la viabilidad de un negocio antes de su puesta en marcha. Es una inversión de elevado riesgo.
  - **Capital de arranque:** Se trata de la inversión en empresas ya creadas que destinan los recursos al inicio de la fabricación industrial de su producto y a los trabajos de lanzamiento del mismo para introducirlo en el mercado.
  - **Capital expansión o capital desarrollo:** son inversiones en empresas ya operativas. Persiguen financiar la ampliación de la capacidad de fabricación, la consolidación de la empresa en el mercado o el logro del equilibrio financiero.
  - **Compra apalancada, sucesión, reorientación:** El primer término se refiere básicamente a la financiación de compras de empresas conjuntamente con su equipo directivo. Normalmente, son compras apalancadas en las que el valor de los activos de la empresa garantizan la operación financiera.
- Las subvenciones. Son fondos aportados por terceros ajenos a la empresa, pero con la característica de no exigencia de devolución, es decir, son fondos donados a fondo perdido. A efectos de análisis financiero se les considera un recurso propio más de la empresa al no ser exigible.

Normalmente estos fondos se obtienen de organismos públicos y son cedidos por diversas causas, por ejemplo, la instalación de la empresa en zonas de desarrollo, reconversión industrial de la empresa, iniciación de actividades, contratación, etc. El carácter de estas ayudas es sumamente variado. A modo de ejemplo:

- Ayudas directas a la contratación de trabajadores.
- Bonificación de las cuotas de la Seguridad Social.
- Incentivos fiscales.
- Ayudas financieras.
- Asesoramiento empresarial.

- Ayudas a la inversión.
- Ayudas al fomento de la innovación.
- Ayudas para mejora de la competitividad.
- Ayudas a la Investigación y Desarrollo (I+D), etc.

## IV. La financiación por recursos ajenos

Se entiende por recursos ajenos aquellos que han sido cedidos (prestados) por terceros a la empresa de forma temporal, con la exigencia de devolución en fechas predeterminadas. Por esta prestación de fondos la empresa se obliga a pagar un interés en concepto de remuneración y compensación de riesgo del prestamista.

### CLASES DE FONDOS AJENOS

- Los empréstitos. Son solicitudes de crédito que la empresa realiza al público en general a través de los mercados organizados de valores con la ayuda de intermediarios financieros. Se suelen denominar **obligaciones y bonos**.
- Créditos y préstamos bancarios: Son las solicitudes de dinero que las empresas realizan a las entidades de crédito. Si los concede más de una entidad se denominan crédito o préstamo sindicado.

La diferencia entre el **crédito** y el **préstamo** radica en que en el segundo la entidad otorga la totalidad de los fondos, mientras que en el primero la entidad sólo aplicará intereses por la parte de fondos efectivamente hechos disponibles por el solicitante del crédito. No se aplicarán intereses por la parte del crédito no empleada, aunque el banco cobra una pequeña comisión por el dinero no prestado.

La concesión de esta clase de fondos suele estar relacionada con la garantía que ofrezca el solicitante. Cuando la garantía del crédito se basa en la nómina o en nada en particular el crédito se denomina de **garantía personal**.

Cuando las operaciones son a largo plazo y las cantidades elevadas las entidades financieras suelen exigir una **garantía real** como **hipotecas o prendas**. La hipoteca es un tipo de crédito que presenta como garantía un bien inmueble, a menudo el

mismo inmueble que se pretende comprar si el crédito hipotecario finalmente es concedido. Al empeño o puesta en prenda de mercancías se le denomina **pignoración**. Como las mercancías constituyen el objeto de garantía sus movimientos habrán de comunicarse al banco o entidad interesado.

Existe también la posibilidad del **descuento de letras de cambio** (reconocimiento de la deuda de un tercero como consecuencia de una transacción comercial), que se suele pactar hasta una cantidad.

Si el préstamo o crédito es por una cantidad pequeña en él sólo intervienen el banco (**el prestamista**) y el solicitante (**el prestatario**). Cuando el volumen es medianamente elevado (más de 20.000 ó 30.000 euros) suele intervenir también un notario. Si el monto es muy elevado el contrato de préstamo se suele también inscribir en el **Registro de la Propiedad** con el fin de que el bien real aportado como garantía no pueda volver a ser utilizado como garantía para otros préstamos.

Si la garantía real que asegura a la entidad el cobro del préstamo (devolución del principal e intereses) la aportan otras personas se dice que el préstamo está **avalado**. Los avalistas pueden responder con unas propiedades determinadas o con lo que posean en el momento de hacer efectivo el aval. El aval se hace efectivo cuando el solicitante del préstamo se demuestre moroso. Si existen varios avalistas el banco recurrirá primero al que le ofrezca mayor garantía de cobro.

Dentro de las instituciones dedicadas a prestar financiación a las empresas destaca el Instituto de Crédito Oficial (ICO), que es una entidad de crédito de carácter público constituida bajo la forma de Sociedad Estatal, adscrita al Ministerio de Economía. Su finalidad es, entre otras, prestar fondos a largo plazo para financiar las inversiones productivas que promuevan las empresas. Entre sus líneas de financiación destacan las vinculadas a las pequeñas y medianas empresas, la financiación de la Investigación y Desarrollo (I+D) y la internacionalización o penetración en mercados exteriores.

- Créditos o préstamos de la casa matriz. En este caso los fondos proceden de las sociedades del grupo empresarial al que pertenece la empresa en cuestión.
- Créditos de proveedores. Son las financiaciones que surgen del aplazamiento en el pago de las adquisiciones de materiales.

- Fianzas y depósitos recibidos. Fondos que la empresa recibe como garantía de que los proveedores u otros cumplen sus compromisos.
- Pagarés de empresa. Emisiones de documentos que reconocen una deuda que hacen las empresas para hacer frente a alguna de sus actividades. Los documentos en cuestión se colocan entre el público en general.
- Hacienda y los organismos de la Seguridad Social. Son los fondos monetarios de los que dispone la empresa por las retenciones practicadas a sus empleados desde que se realiza la retención hasta que se ingresan en la institución correspondiente.
- Préstamos participativos. El préstamo participativo es un instrumento financiero intermedio entre el capital social y el préstamo a largo plazo. Sus rasgos fundamentales son los siguientes: (1) se trata de un préstamo, (2) tiene un rango de exigibilidad subordinado a cualquier otro crédito u obligación del prestatario, situándose justamente delante de los socios, (3) devengan un interés cuyo tipo depende en cada ejercicio de los resultados de la empresa, y (4) tienen un vencimiento a largo plazo y largo período de carencia de devolución del capital. En España existen instituciones como la Empresa Nacional de Innovación, S. A. (ENISA), que se centran en la promoción y consolidación de los préstamos participativos como modalidad complementaria de financiación empresarial a largo plazo.
- Sociedades de garantía recíproca. Tienen por objeto principal prestar garantías por aval o por cualquier otro medio admitido en Derecho, a favor de sus socios para las operaciones que estos realicen en las empresas de que son titulares. La sociedad por sí misma no podrá conceder directamente ninguna clase de créditos a sus socios, ni tampoco emitir obligaciones. Podrán formar parte de estas sociedades todas las pequeñas y medianas empresas, ya sean personas físicas o jurídicas, dedicadas a cualquier actividad. En España existen numerosas sociedades de este tipo repartidas por toda la geografía.

## V. Fuentes de financiación fuera de balance

Las instituciones y mercados financieros han desarrollado medios de financiación que no afectan la estructura financiera de la empresa.

- Factoring. Consiste esencialmente en la cesión o venta a un agente, generalmente una entidad financiera (cajas de ahorros y bancos principalmente), de las cuentas por cobrar de una empresa. Es un contrato en el que una empresa vende los derechos de cobro a corto plazo y antes del vencimiento a una empresa especializada (**factor**), quien realiza la gestión de cobro, asume el riesgo de impago y anticipa los derechos de cobro previo descuento de unas comisiones e intereses.

El *factoring* es un sistema poco usual en España y, en todo caso, de uso generalmente restringido a grandes empresas, las cuales, debido a su mayor estructura, pueden acudir con mayores ventajas a este tipo de financiación.

El *factoring* consiste, esencialmente, en la cesión o venta a un prestamista o factor (generalmente una entidad financiera) de las cuentas pendientes de cobrar por parte de la empresa.

La cesión consiste en dar en prenda las cuentas a cobrar como garantía de un préstamo concedido al empresario por la sociedad de *factoring*, préstamo que a su vez conllevará el pago de intereses y comisión correspondiente.

La venta, como su propio nombre indica, consiste en vender o enajenar al prestamista o factor las cuentas de clientes a cobrar, asumiendo éste la responsabilidad del cobro de las mismas, a cambio del cargo e intereses estipulados por el servicio prestado.

- Confirming. Es un servicio de gestión de pagos y no un servicio de gestión de deudas. Es un servicio ofrecido por entidades financieras que consiste en gestionar los pagos de una empresa a sus proveedores nacionales, ofreciéndole a estos la posibilidad de cobrar las facturas con anterioridad a la fecha de vencimiento. ¿Qué ventajas ofrece el *confirming* para la empresa y sus proveedores? Para la empresa que incorpora este servicio de gestión de pago a sus proveedores, los principales beneficios son los siguientes: (1) Mejora su imagen ante sus proveedores al estar avalados sus pagos por una institución financiera, (2) evita costes de emisión de



pagarés y cheques o manipulación de letras de cambio, (3) evita las incidencias que se producen en las domiciliaciones de recibos, (4) evita llamadas telefónicas de proveedores para informarse sobre la situación de sus facturas, (5) evita el seguimiento de distintas cuentas corrientes para conciliar los cargos de letras, pagarés o cheques, (6) la empresa mantiene la iniciativa de pago y obtiene información de gran ayuda en la gestión de las compras. Para los proveedores, los beneficios que les reporta el servicio de *confirming* son básicamente los siguientes: (1) pueden cobrar sus facturas al contado, previo descuento de los costes financieros, eliminando completamente el riesgo de impago, (2) obtienen la concesión de una línea de crédito sin límite y sin consumir su propio crédito, y (3) evitan el pago de timbres, quien no los repercute a sus clientes, al gestionar los cobros a través de traspasos o transferencias.

- *Forfaiting*. Es la compra de letras de cambio aceptadas, etc. Se realiza para operaciones de importación-exportación. Su objeto es la minimización del riesgo de cambio. Es una operación similar al ***factoring*** pero en el ámbito del comercio exterior. Es una figura que supone la compra de letras de cambio aceptadas, créditos documentarios o cualquier otra forma de promesa de pago, instrumentada en divisas. Puede ser una solución sencilla y barata frente a otras alternativas, para penetrar en mercados considerados como de riesgo.
- *Leasing/renting*. Es un contrato de alquiler entre dos empresas que permite disponer de un bien en alquiler pero con una opción de compra. La sociedad de *leasing* adquiere el bien en cuestión y se lo cede a la empresa mediante un contrato de alquiler que incluye una cláusula que permite una opción de compra posterior. El coste financiero suele ser mayor que en otro tipo de operaciones, pero suele contar con un tratamiento fiscal favorable. Este hecho lo ha convertido en un instrumento de financiación muy atractivo para el empresario o promotor. Por el contrario, la principal desventaja del *leasing* como método de financiación se halla en el mayor coste financiero que supone con respecto a otras fórmulas más convencionales. La empresa cliente elige el bien que desea usar y propone la operación a la sociedad de *leasing*. Ésta adquiere el bien comprándolo al proveedor y se lo cede a la empresa cliente por medio de un contrato de alquiler por un período pactado a cambio de una remuneración, concluido el período, se puede prorrogar el contrato, devolver el bien

a la sociedad de *leasing* o adquirirlo en propiedad por un precio bajo o residual. Hay dos clases de *leasing*, el operativo y el financiero. El financiero incluía necesariamente una opción de compra a favor del usuario a su conclusión. La diferencia entre el *leasing* y el *renting* radica en que en el *leasing* se contempla un acuerdo previo de compra en firme por parte del cliente financiero. Esta cláusula supone que el bien en cuestión figure en el balance de la empresa, por el valor del bien en el activo y por las cuotas futuras en el pasivo. En el *renting* no existe un compromiso previo de recompra, por lo que el activo objeto del *renting* no figurará en el balance de la empresa. La empresa dispondrá de él, pero no figurará como un activo más propiedad de la empresa, en cambio, sí aparecerá como un gasto más en la cuenta de resultados, lo cual es su principal atractivo fiscal.

# **Tema 4. Conceptos básicos de financiación**

- I. Introducción.
- II. Decisiones financieras y horizonte económico.
- III. Variable crítica en las decisiones financieras.
- IV. Introducción al concepto de interés. El valor del dinero en el tiempo.
- V. Introducción al concepto de valor actual.
- VI. Cálculo de valores actuales.
- VII. El valor actual neto como criterio de selección de inversiones
- VIII. Interés compuesto e interés simple.
- IX. Períodos inferiores a un año. Tantas nominal y efectivo.
- X. Amortización de préstamos.

## **I. Introducción**

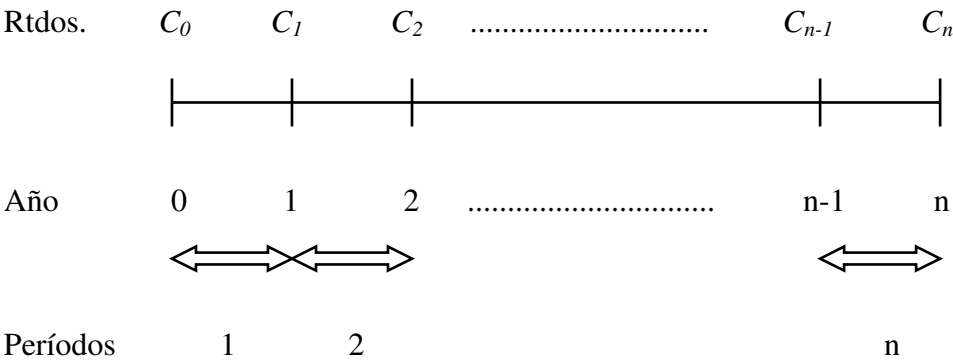
La elección entre alternativas de carácter financiero requiere la evaluación de flujos monetarios alternativos para uno o más horizontes temporales. Para lograrlo es necesario manejar algunos conceptos financieros como son el tipo de interés, el valor final y actual. Estos conceptos permiten convertir problemas financieros que afectan a un número de períodos múltiple en problemas más sencillos en los que todos los flujos monetarios se encuentran situados en un mismo instante del tiempo. En este tema se repasan los conceptos clave más relevantes y se describen algunas de las técnicas que permiten resolver estas operaciones financieras básicas.

## **II. Decisiones financieras y horizonte económico**

Las decisiones empresariales, y en particular las financieras, implican la consideración de los posibles acontecimientos que se puedan producir entre el momento de adoptar la decisión y los momentos posteriores al mismo que supone el curso de acción elegido. La propia naturaleza de las decisiones empresariales impone la consideración de horizontes temporales que han de ser integrados dentro del horizonte

económico global de la empresa. Lo habitual es compartimentar el horizonte temporal en períodos estándar arbitrarios: semanas, meses, años, etc. La duración de cada período dependerá de los acontecimientos relevantes del problema en cuestión, aunque el período de duración anual es el más empleado.

La actividad económica hace que el decisor se enfrente a situaciones que se podrían de calificar de multiperíodo. En estas situaciones, hay que fijar un punto final, esto es, determinar el momento final del horizonte económico (de planificación) de la situación sujeta a análisis. El momento inicial en el que se adopta la decisión financiera lo denominamos "momento cero". Por simplicidad, se supondrá que los acontecimientos ocurren al final de cada período.



**Gráfico n°. 1:** Descripción temporal de una decisión financiera.

### III. Variable crítica en las decisiones financieras

Resulta necesario disponer de una variable común en que basar las decisiones financieras y que también sea común para todo tipo de empresas. Esa variable crucial es el dinero, es decir, las disponibilidades de efectivo, cualquiera que sea su procedencia. La tesorería es el elemento común en todo tipo de decisión financiera, ya que es el elemento que subyace en toda transacción económica con independencia del fin con que ésta se realice. Por ello los flujos de fondos (cobros y pagos) constituyen el *input*

primario a tener en cuenta en todo proceso de decisión. El *cash-flow* o flujo de tesorería, será determinado por la diferencia entre las entradas (cobros) y salidas (pagos) de dinero.

#### **IV. Introducción al concepto de interés. El valor del dinero en el tiempo.**

*Interés*, de forma general, es el dinero pagado por el uso de un capital tomado en préstamo, o, lo que es lo mismo, el dinero obtenido por la cesión de un capital en préstamo. Si, por ejemplo, nos conceden un préstamo de 1.000 euros a devolver en un año, a un tipo de interés del 10 % anual. eso significa que al cabo de un año tendremos que devolver los 1.000 euros y, además, pagar 100 euros (el 10% de 1.000) en concepto de intereses. Si, por el contrario, nosotros prestamos 1.000 euros a un año a un tipo de interés del 10 % anual, eso significa que al cabo de un año nos pagarán 1.100 euros.

La tasa de interés señala el valor del dinero en el tiempo y representa la tasa estándar de intercambio entre disponer del dinero hoy, en el momento actual, y tener acceso definitivo a él en un momento posterior. Es decir, el tipo de interés es la tasa a la cual se compensará a un individuo al intercambiar dinero en este momento por dinero a una fecha posterior. En el ejemplo anterior, donde nosotros prestamos 1.000 euros a un 10 % anual, el tipo de interés del 10% (los 100 euros) representa la compensación que recibimos por renunciar a disfrutar hoy de los 1.000 euros. El 10 % es la tasa de intercambio entre disponer de los 1.000 euros hoy y disponer de 1.100 euros dentro de un año. Dicho de otra manera, si el tipo de interés es del 10 %, somos indiferentes entre poseer 1.000 euros hoy o 1.100 euros dentro de un año. Así, el valor de 1.000 euros dentro de un año al 10% será:

$$1.000 + (0,1 * 1.000) = 1.100$$

o lo que es lo mismo, el valor actual de 1.100 euros en un año será:

$$\frac{1.100}{1 + 0,1} = 1.000$$

El tipo de interés es el precio del dinero y viene determinado fundamentalmente por tres elementos:

- Las actitudes de los individuos con respecto a la importancia de los consumos actuales respecto a los futuros. El tipo de interés será mayor cuanto más importancia dé el individuo a los consumos actuales respecto a los futuros (la tasa de intercambio, la compensación a recibir, será mayor).
- Las oportunidades de inversión en activos reales. Si las unidades monetarias pueden introducirse en un proceso productivo muy rentable, las unidades de hoy tendrán mayor valor respecto a las futuras y el tipo de interés será grande (ante una mayor demanda el prestamista pedirá un tipo de interés superior).
- El nivel de inflación (el aumento de los precios en cadena). Cuanto mayor sea el nivel de inflación, mayor será el tipo de interés.

Un nuevo ejemplo que ilustra el valor del dinero en el tiempo. Si tuviésemos que elegir entre poseer 1.000 euros hoy o 1.000 euros dentro de un año, optaríamos por poseerlos hoy, ya que:

- En el caso de que exista inflación, dentro de un año no podremos adquirir la misma cantidad de artículos con el mismo dinero porque su precio será mayor.
- Haya o no haya inflación, si los poseemos hoy podemos obtener satisfacciones inmediatas, podemos utilizarlas para el consumo inmediatamente. Es preferible el consumo actual frente al futuro.
- Exista o no inflación, si los poseemos hoy, podemos invertirlos ahora y generar intereses, con lo que al cabo de un año tendríamos un capital superior a 1.000

euros. Si podemos invertirlos en una inversión que proporciona un interés del 10 % anual, al cabo de un año dispondríamos de 1.100 euros, capital superior a 1.000 euros.

Si nos dan a elegir entre 1.000 euros hoy o 1.050 dentro de un año, seguiremos eligiendo poseer 1.000 euros hoy mientras exista la posibilidad de una inversión al 10 % que nos permita obtener un capital de 1.100 euros dentro de un año. Si nos dan a elegir entre 1.000 euros hoy o 1.100 euros dentro de un año y entonces somos indiferentes, el 10 % será esa tasa de intercambio. El 10% representará el valor del dinero en el tiempo.

## **V. Introducción al concepto de valor actual**

El concepto de **valor actual** es un concepto clave de las finanzas y de las decisiones de financiación e inversión. Como veremos más adelante, el objeto, por ejemplo, de las decisiones de inversión (o presupuesto de capital) es encontrar e invertir en activos reales cuyo valor supere su coste. Por lo tanto es imprescindible conocer cómo se determina el valor de los activos; se necesita una **teoría del valor**.

Un sencillo ejemplo para introducir de forma intuitiva el concepto de valor actual (y de valor actual neto) es el siguiente. Supongamos que somos propietarios de un solar valorado en 500.000 euros y que nuestro asesor inmobiliario nos sugiere construir en él edificios de oficinas. El coste de la construcción sería de 3 millones de euros y habría que considerar el coste del terreno, que, en otro caso, se podría vender por 500.000 euros. El asesor prevé una escasez de espacio para oficinas y pronostica que de aquí a un año los nuevos edificios se vendería por 4 millones de euros. De este modo, nosotros deberíamos invertir ahora 3,5 millones con la expectativa de conseguir 4 millones dentro de un año. Sería recomendable seguir el consejo del asesor si el valor actual de los 4 millones esperados dentro de un año es mayor que la inversión de 3,5 millones. Por tanto, debemos preguntarnos: ¿cuál es hoy el valor de 4 millones de dentro de un año? ¿Es este valor actual mayor que 3,5 millones?

### **Cálculo del valor actual**

Una premisa obvia y fundamental: el valor actual de 4 millones de euros de dentro de un año debe ser menor que 4 millones. La razón de esto se basa en el siguiente principio: *un euro de hoy vale más que un euro mañana*, debido a que ese euro hoy puede invertirse para comenzar a obtener intereses inmediatamente, y, además, porque aunque no fuera así, siempre preferiremos disponer de ese euro hoy, puesto que podríamos utilizarlo para consumir inmediatamente; en caso contrario tendríamos que esperar hasta mañana. Es lo que se conoce como preferencia de los consumos presentes respecto a los futuros. Por otro lado, parece claro que el dinero tiene un valor en el tiempo: como consecuencia de la posibilidad de inversiones que generan intereses no resulta indiferente poseer una peseta hoy que una peseta mañana.

Así, el valor actual de un cobro aplazado puede hallarse multiplicando el cobro por un factor de descuento (o factor de actualización), que tendrá que ser menor que 1. Sólo de esta manera se respetará el principio de que un euro hoy vale más que un euro mañana. Si el factor de descuento fuera mayor que 1, un euro mañana valdría más que un euro hoy. Si  $C_1$  es el cobro esperado en el período de tiempo 1 (un año a partir de ahora), entonces:

$$\text{Valor actual (VA)} = \text{Factor de descuento} * C_1$$

Ese factor de descuento se expresa como el recíproco de 1 más la tasa de rentabilidad:

$$\text{Factor de descuento} = \frac{1}{1+i}$$

La tasa de rentabilidad  $i$  es la recompensa que el inversor demanda por la aceptación de un pago aplazado. Lo comprenderemos mejor si seguimos con nuestro ejemplo. Consideremos la inversión en inmuebles anterior, suponiendo por el momento que el cobro de 4 millones dentro de un año es seguro. Hay que tener en cuenta que el edificio de oficinas no es la única manera de obtención de 4 millones de euros de aquí a



un año. Nosotros podemos invertir en bonos del Estado que vencen en un año. Supongamos que esos títulos proporcionan un interés del 10 %.

¿Cuánto habría que invertir en estos títulos para recibir 4 millones al final del año? Habría que invertir  $4/(1 + 0,1) = 4/1,1 = 3,6363$  millones de euros. Por tanto, a un tipo de interés del 10 %, el valor actual de 4 millones dentro de un año es 3,6363 millones de euros.

Supongamos que en el momento en que disponemos del solar y comenzamos a construir, decidimos vender nuestro proyecto. ¿Por cuánto podríamos venderlo? Dado que el inmueble produce 4 millones dentro de un año, los inversores deberían estar dispuestos a pagar hoy 3,6363 millones. Esto es lo que les costaría conseguir un ingreso de 4 millones dentro de un año a partir de una inversión en bonos del Estado realizada hoy. Por supuesto, siempre se podría vender la construcción por menos, pero sería absurdo venderla por menos de lo que daría el mercado. El valor actual de 3,6363 millones de pesetas es el único precio que satisface al comprador y al vendedor. Por tanto, el valor actual de la construcción es también su valor de mercado.

Para calcular el valor actual, descontamos (actualizamos) los cobros futuros esperados a la tasa de rentabilidad ofrecida por alternativas de inversión comparables. Esta tasa de rentabilidad suele ser conocida como la **tasa de descuento**, **tasa mínima** o **coste de oportunidad del capital**. Se llama coste de oportunidad porque es la rentabilidad a la que se renuncia al invertir en el proyecto en lugar de invertir en títulos (los bonos). En nuestro ejemplo, el coste de oportunidad ha sido del 10 %. El valor actual de nuestra construcción se ha obtenido dividiendo 4 millones por 1,1:

$$VA = \text{Factor de descuento} * C_1 = \frac{1}{1+i} * C_1 = \frac{4}{1,1} = 3,6363 \text{ millones}$$

¿Qué ocurriría si en lugar de utilizar el 10 % como factor de descuento utilizamos, por ejemplo, el 8 %? En ese caso, para nosotros el valor actual sería:

$$VA = \text{Factor de descuento} * C_1 = \frac{1}{1+i} * C_1 = \frac{4}{1,08} = 3,703 \text{ millones}$$

Podríamos quedarnos muy satisfechos y considerar que nuestra construcción vale 3,703 millones. Pero la realidad es que nadie con un comportamiento razonable compraría la construcción por ese precio, porque podrían obtener lo mismo dentro de un año, 4 millones, invirtiendo una cantidad menor, 3,6363 millones, en bonos del Estado, que además no comportan ningún riesgo. Luego si nadie compraría la construcción por 3,703 millones es que ése no es su precio de mercado.

¿Y qué ocurriría si utilizamos como factor de descuento el 14%? Entonces:

$$VA = \text{Factor de descuento} * C_I = \frac{1}{1+i} * C_I = \frac{4}{1,14} = 3,508 \text{ millones}$$

Así pues, consideraríamos que nuestra construcción vale hoy 3,508 millones. Pero, en ese caso, estaríamos adoptando una actitud absurda, estaríamos subvalorando nuestra construcción porque lo cierto es que los inversores estarían dispuestos a pagar por él hasta 3,6363 millones. Luego, tampoco 3,508 millones sería su valor actual, su precio de mercado que es, pues, exactamente 3,6363 millones.

### **Valor actual neto**

La construcción está valorada en 3,6363 millones de euros, pero esto no significa que nosotros seamos 3,6363 millones más ricos. Hemos comprometido (invertido) 3,5 millones y, por tanto, el valor actual neto es 13,63 millones. El valor actual neto (**VAN**) se determina trayendo la inversión requerida:

$$VAN = VA - \text{Inversión requerida} = 3,6363 - 3,5 = 0,1363 \text{ millones}$$

Es decir, el valor de la construcción de oficinas (3,6363) es superior a su coste (3,5). Esto proporciona una contribución neta al valor (0,1363).

La fórmula para calcular el VAN puede escribirse como:

$$VAN = C_0 * \frac{1}{1+i}$$

donde  $C_0$  es el flujo de tesorería del período 0 (esto es, hoy) y normalmente será un número negativo. En otras palabras,  $C_0$  es una inversión y, por tanto, una salida de tesorería. Aquí,  $C_0 = (-3,5)$  millones. Aquí debe puntualizarse que los flujos de tesorería se refieren tanto a los cobros o entradas de tesorería como a los pagos o salidas de tesorería. Los cobros vienen dados por números positivos y, por tanto, los pagos vienen dados por números negativos.

### **Riesgo y valor actual**

Es preciso resaltar que hemos realizado una suposición irreal en nuestra discusión sobre la construcción de oficinas. El asesor inmobiliario no puede tener certeza sobre los valores futuros de los edificios de oficinas. La cifra de 4 millones representa la mejor aproximación, pero no es segura. Por tanto, nuestra conclusión sobre cuánto pagarían los inversores por el edificio es errónea. Dado que podrían conseguir 4 millones con certeza comprando bonos del Estado por un valor de 3,6363 millones, no compraría la construcción por esa cantidad. Habría que reducir su precio para atraer el interés de los inversores.

Aquí podemos invocar un segundo principio financiero fundamental: **un euro seguro vale más que un euro con riesgo**. La mayoría de los inversores evitan el riesgo cuando pueden hacerlo sin sacrificar la rentabilidad. Sin embargo, los conceptos de valor actual y coste de oportunidad del capital todavía tienen sentido para las inversiones con riesgo. Sigue siendo adecuado descontar el cobro a la tasa de rentabilidad ofrecida por una inversión comparable. Pero debemos pensar en cobros *esperados* y tasas de rentabilidad *esperadas* para otras inversiones.

No todas las inversiones tienen igual riesgo. La construcción de oficinas es más arriesgada que un bono del Estado, pero probablemente sea menos arriesgada que la perforación de un pozo de petróleo. Supongamos que nosotros creemos que el proyecto es tan arriesgado como la inversión en el mercado de acciones y que predecimos una tasa de rentabilidad del 12 % para las inversiones en el mercado de acciones. Entonces

el 12 % se convierte en el adecuado coste de oportunidad del capital. Esto es lo que estamos sacrificando por no invertir en inversiones comparables. Podemos volver a calcular el VAN:

$$VA = \frac{4}{1 + 0,12} = 3,5714 \text{ millones; } VAN = VA - 350 = 7,14 \text{ millones}$$

Si otros inversores están de acuerdo con nuestra previsión de un cobro de 4 millones y con su valoración del coste de oportunidad del capital en el 12 %, entonces nuestro inmueble debería valorarse en 3,5714 millones una vez que la construcción se haya iniciado. Si intentáramos venderla por una cantidad superior, nadie desearía comprarla, ya que en tal caso el edificio ofrecería una tasa de rentabilidad esperada inferior al 12 % que se puede conseguir en el mercado de acciones. La construcción de oficinas aún tiene valor neto positivo, pero es mucho menor que lo estimado en los cálculos anteriores.

Si, por ejemplo, quisiéramos vender la construcción por 3,6 millones, eso significaría que nosotros lo valoramos en 3,6 millones. ¿Qué rentabilidad obtendrían los hipotéticos inversores que lo comprarán?

$$VA = \frac{4}{1 + i} = 3,6; \quad 3,6 (1 + i) = 4; \quad i = 4/3,60 - 1 = 0,111$$

Obtendrían una rentabilidad  $r = 0,111 = 11,1 \%$ , inferior a la que pueden obtener en el mercado de acciones, el 12 %. Luego nadie que actuara con racionalidad económica estaría dispuesto a comprarnos la construcción por 3,6 millones. Así pues, nuestra valoración de la construcción no es correcta. El edificio vale 3,5714 millones, no 3,6.

Se ha comprobado, por otro lado, los efectos del tiempo y de la incertidumbre en el valor, en la valoración de los activos. Si los edificios de oficinas están tan libre de riesgo como los bonos del Estado, el retraso de un año reduce su valor a 3,6363 millones. Si la construcción es tan arriesgada como la inversión en el mercado de acciones, entonces la incertidumbre reduce su valor en 64.900 más, hasta 3,5714

millones. En general, la tasa de descuento viene determinada por las tasas de rentabilidad que prevalecen en el mercado de capitales. Y además:

- Si el flujo de tesorería futuro es absolutamente seguro, entonces la tasa de descuento es el tipo de interés de títulos sin riesgo, como los bonos del Estado.
- Si la cuantía del flujo de tesorería futuro es incierta, entonces el flujo de tesorería esperado debería ser descontado a la tasa esperada de rendimiento ofrecida por títulos de riesgo similar.

**Conclusión:** los flujos de tesorería se descuentan por dos sencillas razones: primero, porque un euro mañana vale menos que un euro hoy y, segundo, porque un euro arriesgado vale menos que un euro sin riesgo. Al calcular el valor actual de un activo estamos, en efecto, estimando cuánto pagarán por él las personas que tiene la alternativa de invertir en los mercados de capital.

### **Valores actuales y tasa de rentabilidad**

Hemos comprobado que la construcción de oficinas es una decisión inteligente, ya que su valor supera a su coste (tiene un VAN positivo). Para calcular cuál es el valor, estimamos cuánto habría que pagar para conseguir los mismos ingresos invirtiendo directamente en acciones. El valor actual del proyecto (de la construcción de oficinas) es igual a sus ingresos descontados (actualizados) a la tasa de rentabilidad ofrecida por esos títulos (las acciones).

Podemos volver a expresar nuestro criterio diciendo que nuestro negocio inmobiliario tiene un valor prometedor debido a que su rentabilidad excede del coste de capital. La rentabilidad sobre el capital invertido es simplemente el beneficio como una proporción del desembolso inicial:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Inversión}} = \frac{4 - 3,5}{3,5} = 14 \%$$

El coste del capital invertido es, otra vez, justamente la rentabilidad a la que se renuncia por no invertir en títulos (las acciones). En el presente caso, la rentabilidad a la que se renuncia es del 12 %. Dado que la rentabilidad del 14 % es superior al coste del 12 %, deberíamos comenzar a construir los cimientos de los edificios de oficinas, es decir, ese proyecto es interesante.

Aquí tenemos entonces dos criterios de decisión, en principio equivalentes, para la inversión en capital:

1. El criterio del valor actual neto. Aceptar las inversiones que tienen un valor actual neto positivo.
2. El criterio de la tasa de rentabilidad (o tasa de rendimiento). Aceptar las inversiones que ofrecen tasas de rentabilidad que superan el coste de oportunidad del capital.

## VI. Cálculo de valores actuales

El ejemplo anterior nos ha desvelado cómo calcular el valor actual (VA) de un activo que produce un flujo de tesorería  $C_1$  dentro de un año:

$$VA = \frac{1}{1+i_1} * C_1 = \frac{C_1}{1+i_1}$$

donde  $1/(1+i_1)$  es el factor de descuento para flujos de tesorería generados al cabo de un año, e  $i_1$  es el coste de oportunidad de la inversión de nuestro dinero a un año.

El valor actual de un flujo de tesorería generado al cabo de dos años ( $C_2$ ) puede expresarse, por tanto, de manera similar como:

$$VA = \frac{1}{(1+i_2)^2} * C_2 = \frac{C_2}{(1+i_2)^2}$$

donde  $1/(1 + i_2)$  es el factor de descuento para flujos de tesorería generados al cabo de dos años e  $i_2$  es el coste de oportunidad de la inversión de nuestro dinero a dos años.

Ejemplo: Supongamos que vamos a recibir un cobro de 100 euros dentro de un año y un cobro de otros 100 euros dentro de dos años. El tipo de interés de los bonos del Estado a un año es el 10 % y a dos años ese tipo de interés es del 10,5 %. Esto último significa que una peseta invertida en bonos del Estado a dos años se convertirá en  $1 * (1 + 0,105)^2 = 1,22$  al final de los dos años.

El valor actual de nuestro flujo de tesorería del año 1 será:

$$VA = \frac{100}{(1 + 0,10)} = 90,9$$

El valor actual de nuestro flujo de tesorería del año 2 será:

$$VA = \frac{100}{(1 + 0,105)^2} = 81,96$$

Uno de los atractivos de los valores actuales es que todos ellos están expresados en pesetas actuales y de este modo podemos sumarlos. Es decir, el valor actual del flujo de tesorería  $A + B$  es igual al valor actual del flujo  $A$  más el valor actual del flujo  $B$ . Este feliz resultado tiene importantes implicaciones para las inversiones que producen flujos de tesorerías en varios períodos.

Hemos calculado anteriormente el valor de un activo que produce un flujo de tesorería  $C_1$  en un año y el valor de otro activo que produce un flujo de tesorería  $C_2$  en dos años. Siguiendo con nuestro criterio de aditividad, podemos determinar el valor de un activo que produce flujos de tesorería en cada año. Sencillamente sería:

$$VA = \frac{C_1}{(1 + i_1)^1} + \frac{C_2}{(1 + i_2)^2}$$

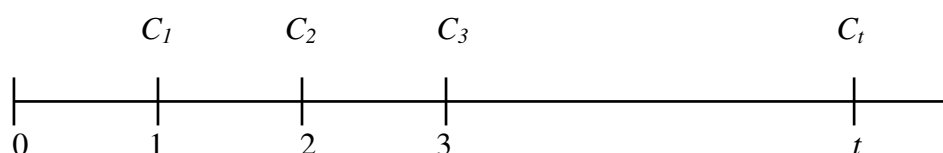
Evidentemente, podemos continuar por este camino y calcular el valor actual de una corriente de flujos de tesorería:

$$VA = \frac{C_1}{(1+i_1)^1} + \frac{C_2}{(1+i_2)^2} + \frac{C_3}{(1+i_3)^3} + \dots = \sum_{t=1} \frac{C_t}{(1+i_t)^t}$$

Es lo que habitualmente se conoce como la fórmula del flujo de tesorería descontado (*FTD*). La cuantía de los flujos netos de caja, las  $C_t$ , cuando se generan anualmente, se conoce como anualidades.

Puede resultar de ayuda situar los flujos sobre el gráfico que reproducimos con anterioridad.

Es lo que habitualmente se conoce como la fórmula del flujo de tesorería descontado (*FTD*). La cuantía de los flujos netos de caja, las  $C_t$ , cuando se generan anualmente, se conoce como anualidades. Puede resultar de ayuda situar los flujos sobre el gráfico que hemos señalado al comienzo del tema.



Si se trata de determinar el valor actual neto, añadimos el flujo de tesorería inicial, normalmente negativo:

$$VAN = C_0 + VA = C_0 + \sum_{t=1} \frac{C_t}{1+i}$$

Aunque, en un principio, debiera haber un tipo de interés diferente para cada período futuro, vamos a suponer, para simplificar las cosas, que el tipo de interés es el mismo independientemente del vencimiento del flujo de tesorería. Esto significa que podemos sustituir la serie de tipos de interés,  $i_1, i_2, \dots, i_t$ , etc., por un tipo único  $i$  y que podemos expresar la fórmula del valor actual (que a partir de ahora denominaremos  $V_0$ ) como:



$$V_0 = \frac{C_1}{1+i} + \frac{C_2}{(1+i)^2} + \dots$$

Vamos a suponer que la duración de la corriente de flujos de tesorería es de  $n$  períodos (el activo genera flujos durante  $n$  períodos) y que la cuantía de los flujos es la misma todos los años. Es decir  $C_1 = C_2 = C_3 = \dots = C$ . Entonces

$$V_0 = \frac{C}{1+i} + \frac{C}{(1+i)^2} + \dots + \frac{C}{(1+i)^n} = C * \left( \frac{1}{1+i} + \frac{1}{(1+i)^2} + \dots + \frac{1}{(1+i)^n} \right)$$

donde vemos que los términos del paréntesis forman una progresión geométrica de razón  $(1+i)^{-1}$ , pudiéndose, pues expresar lo anterior de la forma:

$$V_0 = C * \frac{(1+i)^{-n} * (1+i)^{-1} - (1+i)^{-1}}{(1+i)^{-1} - 1} = C * \frac{1 - (1+i)^{-n}}{i} = C * a_{n-i}$$

$$V_0 = C * a_{n-i}$$

El valor de  $a_{n-i}$  se encuentra tabulado en las llamadas tablas financieras que nos dan el valor de  $a_{n-i}$  para distintos valores de  $n$  e  $i$ .

Obsérvese que  $a_{n-i}$  es el valor actual cuando  $C = 1$ , es decir, es el valor actual de una corriente de flujos de tesorería de 1 peseta anual durante  $n$  años.

De igual modo, podemos calcular el valor de una corriente de flujos de tesorería al final del último período, del período  $n$ , es decir, el valor final de la corriente de flujos de tesorería.

Este valor final será igual a  $V_0 (1+i)^n = V_n$ , puesto que

$$V_0 = \frac{V_n}{(1+i)^n}$$

De otro modo, cuando las anualidades no son constantes:

$$V_n = C_1 * (1+i)^{n-1} + C_2 * (1+i)^{n-2} + \dots + C_n * (1+i)^{n-1} + C_n$$

Si las anualidades son constantes e iguales a  $C$

$$V_n = C * [(1+i)^{n-1} + (1+i)^{n-2} + \dots + (1+i) + 1]$$

La expresión entre paréntesis también es la suma de los términos de una progresión geométrica cuyo primer término es 1 y cuya razón es  $(1+i)$ . Luego:

$$V_n = C * \frac{(1+i)^n - 1}{(1+i) - 1} = C * \frac{(1+i)^n - 1}{i} = C * S_{n-i}$$

donde  $S_{n-i}$  es el valor final de una corriente de flujos de tesorería de 1 peseta anual durante  $n$  años.

Obviamente:

$$a_{n-i} = \frac{S_{n-i}}{(1+i)^n}, \text{ es decir, } S_{n-i} = a_{n-i} * (1+i)^n$$

y entonces los valores de  $S_{n-i}$  se pueden obtener también a partir de tablas. También podemos calcular el valor de la corriente de flujos de tesorería en cualquier otro instante. Por ejemplo, el valor de la corriente de flujos de tesorería al final del año 5 sería:

$$V_5 = V_0 * (1+i)^5$$

Supongamos ahora que recibimos un flujo de tesorería  $C$  al final del año 6. Si invertimos este dinero a un tipo de interés  $i$ , en el año 10 nuestra inversión valdrá.

$$C * (1 + i)^4$$

Se puede obtener la misma respuesta calculando primero el valor actual de ese flujo de tesorería  $C / (1 + i)^6$  y calculando después cuánto tendríamos dentro de 10 años si invirtiéramos hoy la misma cantidad:

$$\text{Valor futuro (al final del año 10)} = V_0 * (1 + i)^{10} = C * \frac{1}{(1 + i)^6} * (1 + i)^{10} = C * (1 + i)^4$$

En el caso de que la corriente de flujos de tesorería tenga una duración infinita

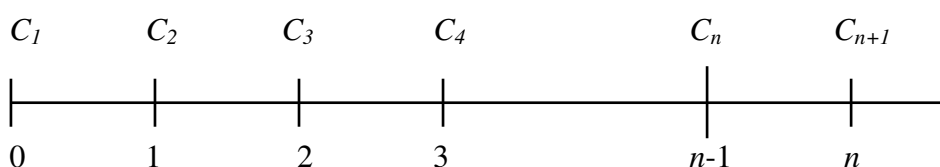
$$a_{\infty-i} = \frac{1}{i}$$

ya que al tomar límites en  $a_{n-i}$  cuando  $n \rightarrow \infty (1 + i)^{-n} \rightarrow 0$ .

Muchas veces, en lugar de las corrientes de flujos de tesorería se toman en consideración las denominadas rentas, que es un término que no se limita a recoger cobros y pagos, sino que también puede abarcar ingresos, costes, beneficios, etc. Cuando la duración de una renta es infinita se dice que la renta es perpetua.

Podemos suponer también que la cuantía de las corrientes de flujos de tesorería, o de las rentas en general, se generen (o devenguen) al principio de cada período en lugar de al final. En ese caso, las rentas se denominan prepagables. En el caso de que las cuantías se generen (o devenguen) al final de cada año (el caso contemplado hasta ahora), las rentas se denominan postpagables.

Consideremos la siguiente renta prepagable:



El valor actual,  $\tilde{V}_0$ , será:

$$\tilde{V}_0 = C_1 * \frac{C_2}{1+i} + \frac{C_3}{(1+i)^2} + \dots + \frac{C_n}{(1+i)^{n-1}}$$

Si volvemos a la expresión de  $V_0$ , podemos comprobar que:

$$\tilde{V}_0 = V_0 * (1+i)$$

El valor final,  $\tilde{V}_n$ , será:

$$\tilde{V}_n = \tilde{V}_0 * (1+i)^n = C_1 * (1+i)^n + C_2 * (1+i)^{n-1} + \dots + C_3 * (1+i)^{n-2} + \dots + C_n * (1+i)$$

Si volvemos a la expresión de  $V_n$ , podemos comprobar que:

$$\tilde{V}_n = V_n * (1+i)^n$$

En el caso particular de que  $C_1 = C_2 \dots = C_n = C$

$$\tilde{V}_0 = C * a_{n-i} * (1+i) = C * \tilde{a}_{n-i}, \text{ donde } a_{n-i} * (1+i) = \tilde{a}_{n-i}$$

$$\tilde{V}_n = C * S_{n-i} * (1+i) = C * \tilde{S}_{n-i}, \text{ donde } S_{n-i} * (1+i) = \tilde{S}_{n-i}$$

### ***La tasa de descuento***

Por lo expuesto anteriormente, queda claro que la tasa de descuento desempeña una función básica en el análisis del flujo de tesorería descontado (*FTD*). Debemos entender con claridad su función. La tasa de descuento es la tasa de intercambio entre períodos de tiempo. Si conocemos la tasa de intercambio a lo largo del tiempo, podemos usarla para descontar un flujo de fondos a un solo valor actual que es exactamente

equivalente en valor, o capitalizar el flujo hacia un solo valor terminal que también es equivalente en términos de valor. Por tanto, la tasa de descuento es la tasa a la cual podemos cambiar flujos de fondos entre períodos de tiempo manteniendo su equivalencia en valor.

Si, por ejemplo, vamos a recibir una serie de tres cobros de 100 euros al final de los próximos tres años y la tasa de descuento es del 10% anual, el valor actual de ese flujo será:

$$V_0 = \frac{100}{1 + 0,1} + \frac{100}{(1 + 0,1)^2} + \frac{100}{(1 + 0,1)^3} = 248,68$$

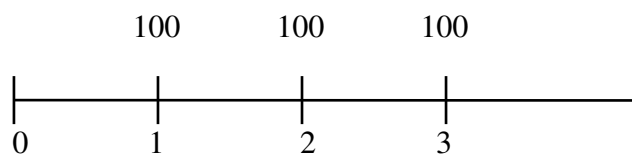
El valor actual de ese flujo, 248,68 euros, es equivalente en valor a esa serie de cobros de 100 euros durante tres años.

El valor final (al final de los tres años) de esa serie de cobros será:

$$100 * (1 + 0,1)^2 + 100 * (1 + 0,1) + 100 = 331$$

El valor final de ese flujo, 331 euros, es equivalente en valor a esa serie de cobros de 100 euros durante tres años.

Como hemos señalado antes, podemos, como apoyo, situar los flujos sobre el gráfico:



## VII. El valor actual neto como criterio de selección de inversiones

Sean los siguientes proyectos de inversión:

	Desembolso inicial $C_0$	Flujos de fondos anuales			
		1	2	3	4
Proyecto A	200	70	70	60	60
Proyecto B	170	60	50	45	55
Proyecto C	120	50	50	50	-

Se trata de elegir aquel proyecto que presente un *VAN* más elevado. El *VAN* además tiene que ser positivo. En el caso que nos ocupa, el proyecto A es el que tiene el valor actual neto superior.

$$\begin{aligned} VAN(\text{proyecto A}) &= -200 + \frac{70}{1+0,1} + \frac{70}{(1+0,1)^2} + \frac{60}{(1+0,1)^3} + \frac{60}{(1+0,1)^4} = -200 \\ &+ 63,6 + 57,8 + 45,0 + 41,0 = 7,4 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} VAN(\text{proyecto B}) &= -170 + \frac{60}{1+0,1} + \frac{50}{(1+0,1)^2} + \frac{45}{(1+0,1)^3} + \frac{55}{(1+0,1)^4} = -170 \\ &+ 54,5 + 41,3 + 33,8 + 37,6 = -2,8 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} VAN(\text{proyecto C}) &= -120 + \frac{50}{1+0,1} + \frac{50}{(1+0,1)^2} + \frac{50}{(1+0,1)^3} = -120 + 45,4 + \\ &41,3 + 37,5 = 4,2 \end{aligned}$$

## VIII. Interés compuesto e interés simple

Hay una diferencia importante entre interés compuesto e interés simple. Cuando se invierte a interés compuesto, los intereses devengados son reinvertidos para obtener

más intereses en los siguientes períodos. Por el contrario, la oportunidad de obtener intereses sobre intereses no existe en una inversión que produce sólo interés simple.

Si, por ejemplo, invertimos 100 euros al 10 % de interés compuesto, obtenemos en concepto de intereses el 10 % sobre la inversión inicial en el primer año, lo que produce al final del año:

$$100 * (1 + 0,1) = 100 + 100 * 0,1 = 100 + 10 = 110$$

En el segundo año obtendremos el 10 % de esas 110 pesetas, lo que produce al final del año:

$$110 * (1 + 0,1) = 100 * (1 + 0,1) * (1 + 0,1) = 100 * (1 + 0,1)^2$$

En general, al final del año  $n$  obtendremos:

$$100 * (1 + 0,1)^n$$

Si  $n = 50$ , por ejemplo, obtendríamos  $100 * (1 + 0,1)^{50} = 11.739$

En general, el capital,  $C_n$ , que obtendríamos invirtiendo  $C_0$  pesetas en el momento 0 (el momento actual) a un tipo de interés compuesto  $i$  durante  $n$  años sería:

$$C_n = C_0 * (1 + i)^n$$

De esta forma, si quisiéramos calcular el capital  $C_0$  que tendríamos que invertir en el momento 0 a un tipo de interés compuesto  $i$  para conseguir  $C_n$  euros al final del período  $n$ :

$$C_0 = \frac{C_n}{(1 + i)^n}$$

El capital que obtendríamos invirtiendo  $C_d$  euros en el momento  $d$  a un tipo de interés compuesto  $i$  durante  $m$  periodos sería:

$$C_{d+m} = C_d * (1 + i)^m$$

Si invertimos 100 euros al final del año 4 a un tipo de interés compuesto del 10%, al cabo de cinco años, al final del año 9 obtendríamos:

$$C_9 = 100 * (1 + 0,1)^5 = 161,1$$

Si queremos calcular cuánto tendríamos que invertir a un tipo de interés compuesto del 10 % al final del año 6 para que al final del año 10 obtengamos, por ejemplo, 1.000 euros, entonces:

$$1.000 = C_6 * (1 + 0,1)^4, \text{ luego, } C_6 = \frac{1.000}{(1 + 0,1)^4} = 683,01$$

Si ahora invertimos los 100 euros a un 10 % de interés simple (donde los intereses se pagan sólo sobre la inversión inicial), al final del primer año obtendremos:

$$100 + (0,1 * 100) = 110$$

Al final del segundo año:

$$\begin{aligned} 110 + (0,1 * 100) &= 100 + (0,1 * 100) + (0,1 * 100) = 100 + (2 * 0,1 * 100) = \\ &= 100 * (1 + 2 * 0,1) = 120 \end{aligned}$$

Al final del año  $n$ , obtendríamos  $100 * (1 + n * 0,1)$ . Si  $n = 50$ :

$$C = 100 * (1 + (50 * 0,1)) = 600$$

En general, si invertimos  $C_0$  euros en el momento 0 a un tipo de interés simple, el capital que obtenemos al final del año  $n$  será:



$$C = C_0 * (1 + n * i)$$

Si queremos calcular el capital  $C_0$  que tenemos que invertir en el momento 0 a un tipo de interés simple  $i$  para que al final del año  $n$  obtengamos un determinado capital  $C_n$ :

$$C_0 = \frac{C_n}{1 + i * n}$$

Es preciso señalar que los problemas financieros suponen generalmente interés compuesto más que interés simple, y, por lo tanto, los expertos financieros siempre suponen que se está hablando de interés compuesto a menos que se especifique lo contrario.

## IX. Períodos inferiores a un año. Tantos nominal y efectivo

Hasta ahora hemos supuesto implícitamente que cada flujo de tesorería (o cada término de la renta, en general) se producía al final del año y, por tanto, que los tipos de interés eran anuales. Sin embargo, puede ocurrir que, en cualquier operación financiera, se fije un determinado tanto de interés anual, pero, en cambio, se compute en períodos inferiores, semestralmente, trimestralmente, mensualmente, etc., es decir, que los intereses se devengan (se generan) y consecuentemente capitalizan dos, tres, doce veces al año.

Supongamos que invertimos un capital de 100 euros al 10 % anual, computándose los intereses semestralmente. Entonces, al final del primer semestre el capital que se ha generado será:

$$100 * \left(1 + \frac{0,1}{2}\right) = 100 * (1 + 0,05) = 100 + 5 = 105$$

Ahora el período de referencia es el semestre y, por lo tanto, el tipo de interés a considerar debe ser consecuente con ese período. Es decir, el tipo de interés que consideramos es el semestral, que en este caso es igual al 10% anual (que será el tipo de interés nominal anual) dividido entre 2 ( número de veces que se computan los intereses a lo largo del año):

$$i^{(2)} = \frac{0,1}{2} = 0,05$$

siendo el tipo  $i^{(2)}$  de interés semestral.

Al final del segundo semestre (es decir, al final del primer año), obtendremos:

$$105 * (1 + 0,05) = 100 * (1 + 0,05) * (1 + 0,05) = 100 * (1 + 0,05)^2 = 110,25$$

Observamos que invirtiendo 100 euros a un 10 % nominal anual, pero computándose los intereses dos veces al año, obtenemos al final del año 110,25. Es decir, obtenemos 0, 25 euros más que invirtiendo esos 100 euros a un 10 % anual pero computándose los intereses una vez al año. Esa diferencia es debida a que los intereses devengados generan también intereses que se acumulan al capital final. Los cinco euros de intereses generados al final del primer semestre generan:

$$5 * 0,05 = 0,25 \text{ euros de intereses que se acumulan a los } 110$$

¿A qué tipo de interés anual tendríamos que haber invertido los 100 euros para que, computándose los intereses una vez al año, hubiéramos obtenido el mismo capital 110, 25 que hemos obtenido cuando el cómputo de intereses se realiza dos veces al año?

$$100 * (1 + j) = 110,25; \text{ de donde } j = 10,25 \% \text{ anual}$$

$j = 10,25 \%$  es el tipo de interés anual implícito en esa operación. A ese tipo de interés  $j$  se le llama tipo de interés efectivo anual.

Es decir, que al realizarse el cómputo de intereses dos veces al año, aparecen tres clases de tipo de interés: el tipo de interés nominal anual ( $i = 10 \%$ ), el tipo de interés

semestral ( $i^{(2)} = 5\%$ ) y el tipo de interés efectivo anual ( $j = 10,25\%$ ). Podemos observar que:

$$100 * (1 + j) = 100 * \left(1 + \frac{0,1}{2}\right)^2, \text{ es decir } (1 + j) = \left(1 + \frac{0,1}{2}\right)^2$$

Luego:

$$j = (1 + 0,05)^2 - 1 = 0,1025 = 10,25\%$$

Si llamamos  $C_0$  al capital invertido en el momento 0 al tipo de interés nominal anual  $i$ ,  $C_1$  al capital que se obtiene al final del primer año y  $m$  a la frecuencia o número de veces que se computa el interés en un año, tenemos que:

$$C_1 = C_0 * \left(1 + \frac{i}{m}\right)^m = C_0 * (1 + i^{(m)})^m$$

$$C_0 * (1 + j) = C_0 * (1 + i^{(m)})^m$$

con lo que  $(1 + j) = (1 + i^{(m)})^m$ , y

$$j = (1 + i^{(m)})^m - 1$$

Si consideramos que el capital  $C_0$  lo mantenemos invertido durante  $n$  años, entonces:

$$C_n = C_0 * \left(1 + \frac{i}{m}\right)^{n*m} = C_0 * (1 + i^{(m)})^{n*m}$$

donde  $i^{(m)} = i / m$  es el tipo de interés correspondiente al período de referencia. Si  $m = 2$ , el período de referencia es el semestre; si  $m = 3$  será el cuatrimestre; si  $m = 4$  será el trimestre; si  $m = 12$  será el mes.

Entonces, ahora

$$(1 + j) = \left(1 + \frac{i}{m}\right)^{n*m} = (1 + i^{(m)})^{n*m}, \text{ es decir, } j = (1 + i^{(m)})^{n*m} - 1$$

## X. Amortización de préstamos

En la práctica financiera se suelen contratar préstamos en los que se estipula que el prestatario (el que recibe el préstamo) entregará anualmente una cantidad (denominada generalmente anualidad) al prestamista (el que concede el préstamo) destinada, por una parte, a cancelar (amortizar) una parte de la deuda (llamada principal del préstamo) y, por otra, a abonar intereses por el capital pendiente en cada período.

Supongamos que en el momento 0 (al principio del año 1), recibimos un préstamo de cuantía  $C_0$  a un tipo de interés anual  $i$ . Al final del año 1 nuestra deuda se habrá convertido en  $C_0 * (1 + i)$ . Si en ese momento efectuamos el pago de la anualidad correspondiente al año 1,  $a_1$ , al principio del año 2, nuestra deuda será:

$$C_0 * (1 + i) - a_1 = C_1$$

Es decir,  $C_0 + C_0 * i - a_1 = C_1$ . Con lo que

$$a_1 = C_0 * i + (C_0 - C_1) = I_1 + A_1$$

La anualidad del primer año está compuesta por la cuota de intereses del primer año,  $I_1$  (los intereses generados por el capital pendiente de amortizar al principio del primer año), y por la llamada cuota de amortización  $A_1$ , destinada a cancelar (amortizar) una parte del principal ( $A_1 = C_0 - C_1$ ).  $C_1$  será el capital vivo o pendiente de amortizar al principio del segundo año.

Si nos situamos en el período  $s$ , tenemos que:

$$C_{s-1} * (1 + i) - a_s = C_s \quad \text{ó} \quad a_s = C_{s-1} * (1 + i) - C_s$$

$$C_{s-1} + C_{s-1} * i - a_s = C_s$$

$$a_s = C_{s-1} * i + (C_{s-1} - C_s) = I_s + A_s$$

donde  $C_{s-1}$  es el capital vivo o pendiente de amortizar al principio del período  $s$ ,  $C_s$  es el capital vivo o pendiente de amortizar al principio del período  $s + 1$ ,  $i$  es el tipo de interés anual,  $a_s$  es la anualidad correspondiente al final del período  $s$  (y pagada al final de ese período), constituida por una parte destinada al pago de intereses ( $I_s = C_{s-1} * i$ ), y por otra destinada a cancelar o amortizar una parte del principal, la cuota de amortización  $A_s = C_{s-1} - C_s$ .

Si el préstamo se amortiza a lo largo de  $n$  períodos, hay que observar que la suma de todas las cuotas de amortización han de ser suficientes para cancelar amortizar la totalidad del principal del préstamo  $C_0$ . Es decir:

$$A_1 + A_2 + \dots + A_n = \sum_{s=1}^n A_s = C_0$$

y

$$A_{s+1} + A_{s+2} + \dots + A_n = \sum_{t=s+1}^n A_t = C_s$$

es el capital vivo o pendiente de amortizar al principio del período  $s + 1$  (lo que todavía debemos al principio del año  $s + 1$ ), y

$$m = C_0 - C_s$$

$s$  el capital amortizado en los  $s$  primeros períodos.

Con una cierta frecuencia se estipula que el prestatario entregue al prestamista una anualidad constante,  $a$ . Entonces, se habrá de cumplir que:

$$C_0 = a * (1+i)^{-1} + a * (1+i)^{-2} + \dots + a * (1+i)^{-n} =$$

$$= a [ (1+i)^{-1} + (1+i)^{-2} + \dots + (1+i)^{-n} ]$$

Es decir:

$$C_0 = a * a_{n-i}$$

de donde

$$a = \frac{C_0}{a_{n-i}}$$

**Ejemplo práctico.** Supongamos que recibimos un préstamo de 12 millones de euros concertado a cuatro años a un 10 % anual. La amortización del capital se realiza en base a cuotas de amortización constantes. ¿Cuál será el valor de los intereses a pagar cada año, las cuotas de amortización y las anualidades?

Si la amortización del capital se realiza en base a cuotas de amortización constantes, esto significa que cada año la cuota de amortización será  $12/4 = 3$  millones.

El primer año, los intereses a pagar serán:

$$I_1 = 12 * 0,1 = 1,2 \text{ millones}$$

Como  $A_1 = 3$ , entonces,

$$a_1 = I_1 + A_1 = 1,2 + 3 = 4,2 \text{ millones}$$

Al principio del segundo año, el capital vivo o pendiente de amortizar será:

$$12 - 3 = 9 \text{ millones}$$

Por lo tanto, el segundo año, los intereses a pagar serán:

$$I_2 = 9 * 0,1 = 0,9 \text{ millones}$$

Como  $A_2 = 3$ , entonces:

$$a_2 = I_2 + A_2 = 0,9 + 3 = 3,9 \text{ millones}$$

$A\tilde{n}o (s)$	$C_{s-1}$	$I_s$	$A_s$	$a_s = I_s + A_s$
1	12	1,2	3	4,2
2	9	0,9	3	3,9
3	6	0,6	3	3,6
4	3	0,3	3	3,3

**Cuadro 1.**

Al principio del tercer año, el capital vivo o pendiente de amortizar será:

$$9 - 3 = 6 \text{ millones}$$

Por lo tanto, el tercer año, los intereses a pagar serán:

$$I_3 = 6 * 0,1 = 0,6 \text{ millones}$$

Como  $A_3 = 3$ , entonces,

$$a_3 = I_3 + A_3 = 0,6 + 3 = 3,6 \text{ millones}$$

Al principio del cuarto año, el capital vivo o pendiente de amortizar será:

$$6 - 3 = 3 \text{ millones}$$

Así pues, el cuarto año, los intereses a pagar serán:

$$I_4 = 3 * 0,1 = 0,3 \text{ millones}$$

Como  $A_4 = 3$ , entonces,

$$a_4 = I_4 + A_4 = 0,3 + 3 = 3,3 \text{ millones}$$

Todas estas magnitudes se suelen recoger en el llamado cuadro de amortización (véase el cuadro 1).

Si en este ejemplo, suponemos ahora, como suele ser habitual en la práctica financiera, que durante los dos primeros años sólo se pagan intereses, entonces eso significará que al principio del tercer año no habremos amortizado nada del principal del préstamo y el capital vivo seguirá siendo de 12 millones. Podemos comprobar que en ese caso el cuadro de amortización será el que se detalle en el cuadro 2.

<i>Año (s)</i>	$C_{s-1}$	$I_s$	$A_s$	$a_s = I_s + A_s$
1	12	1,2	-	1,2
2	12	1,2	-	1,2
3	12	1,2	6	7,2
4	6	0,6	6	6,6

**Cuadro 2.**

Si suponemos ahora que durante los dos primeros años no se pagan ni intereses ni cuotas de amortización (2 años de carencia), eso significará que al principio del tercer año el capital vivo será:

$$12 * (1 + 0,1)^2 = 14,52 \text{ millones}$$

Si seguimos suponiendo que el capital se amortiza en base a cuotas de amortización constantes, podemos comprobar que en este caso el cuadro de amortización es el mostrado en el cuadro 3.



$Año (s)$	$C_{s-1}$	$I_s$	$A_s$	$a_s = I_s + A_s$
1	12	-	-	-
2	$12 * (1 + 0,1)$	-	-	-
3	14,52	1,452	7,26	8,712
4	7,26	0,726	7,26	7,986

**Cuadro 3.**

Supongamos ahora que este préstamo de 12 millones al 10 % tenemos que devolverlo en tres años mediante anualidades constantes. El valor de la anualidad  $x$  será:

$$12 = x * a_{3-0,1} = x * 2,489, \text{ luego } x = \frac{12}{2,489} = 4,82 \text{ millones}$$

Podemos comprobar que, en este caso, el cuadro de amortización será el mostrado en el cuadro 4.

$Año (s)$	$C_{s-1}$	$I_s$	$A_s$	$a_s = I_s + A_s$
1	12	1,2	3,62	4,82
2	8,38	0,838	3,982	4,82
3	4,398	0,4398	4,39	4,82
-	-	-	-	-

**Cuadro 4.**

## Tema 5. El proceso administrativo: la planificación

- I. La dirección de empresas
- II. La planificación
- III. Filosofías de planificación
- IV. Tipos de planificación
- V. Elementos del proceso de planificación
- VI. Fases de la planificación
- VII. La determinación de los fines empresariales
- VIII. Los medios: programas y presupuestos

### I. La dirección de empresas

Al analizar el concepto de empresa se eligió la conceptualización de Igor Ansoff para explicar su funcionamiento. Este enfoque contempla a la empresa como una organización con unos objetivos a alcanzar y para cuya consecución estructura sus actividades en dos procesos diferenciados pero a la vez estrechamente relacionados: el *proceso directivo* y el *proceso logístico*. El proceso logístico recibe los *inputs* del mundo exterior (humanos, materiales, de capital, financieros), los transforma y los devuelve al exterior en forma de bienes y servicios. Por su parte el proceso directivo es el encargado de diseñar y conducir el proceso logístico, aportando la información necesaria. La materia básica del proceso directivo es la *información*.

Esta información puede ser de dos clases: (1) en forma de *señales* que sugieren la reforma del proceso logístico, y (2) en forma de *instrucciones* sobre qué y cómo se debe materializar ese cambio.

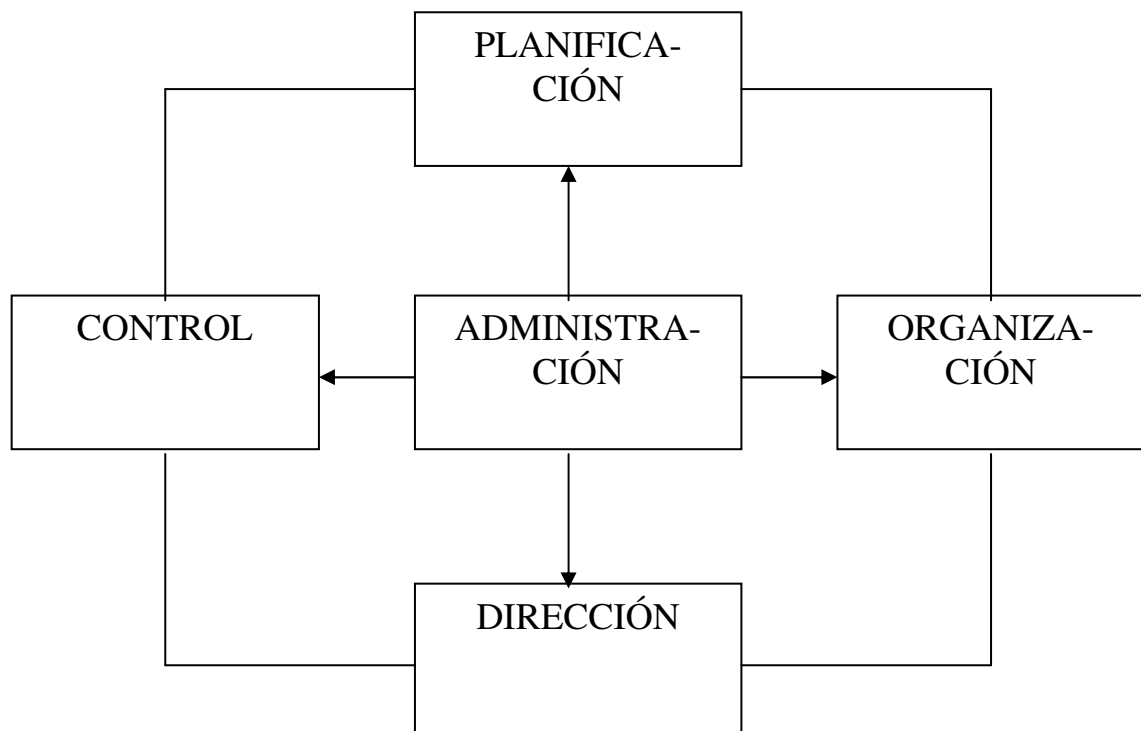
El proceso directivo se identifica en la literatura anglosajona con la tarea de administrar, entendiendo por administrar "HACER LAS COSAS POR Y A TRAVÉS DE OTROS", en definitiva *gestionar, dirigir*.

Existen diversas definiciones de **administración**, algunas destacadas son las siguientes:

1. Consiste en **todas las actividades** que en ella (la organización) se llevan a cabo y mediante las cuales se desarrolla el proceso de **fijación** y posterior **logro** de los **objetivos** de la empresa.
2. La **coordinación** de hombres y recursos materiales para el **logro** de objetivos.
3. Es un proceso, esto es, un camino **sistemático** y **organizado** de hacer las cosas, que comprende una serie de **acciones, actividades y operaciones** que conducen a un cierto fin.

Bajo este enfoque de la **administración** como un **proceso**, que es el que más predomina en la actualidad en la literatura administrativa académica, se describe y analiza ésta a través de las **actividades que la componen** y consiste en la coordinación de todos los recursos a través de los procesos de **planificación, organización, dirección y control** con el fin de conseguir los objetivos establecidos.

La tarea del administrador resulta necesaria para coordinar los esfuerzos individuales y colectivos en cualquier organización.



**Figura 1.** El proceso directivo o administrativo.

## II. La planificación

La **planificación** es un proceso racional de *toma de decisiones por anticipado*. Este proceso incluye la *selección de los cursos de acción más eficientes (los planes)* que ha de seguir la empresa y cada una de sus unidades funcionales. **Planificar es decidir con antelación:**

1. Qué se desea conseguir (objetivos).
2. Qué debe hacerse para lograrlo (líneas de acción).
3. Cuándo se ejecuta cada acción (secuenciación).
4. Qué personas las llevarán a cabo.
5. Con qué recursos técnicos, financieros, humanos se realizarán.
6. Qué resultados se esperan obtener.
7. Cómo se evaluarán dichos resultados.

La planificación es, en definitiva, el establecimiento de un puente entre una situación actual y otra futura deseable. Es una actividad de *reflexión previa a la acción*, que incluye la determinación de objetivos a alcanzar y la selección racional de los cursos de acción a la vista de las circunstancias externas e internas de la empresa.

En algunas pequeñas empresas suele utilizarse el simple pronóstico como base directa para la toma de decisiones, pero la planificación es el paso previo y necesario para afrontar de manera óptima y correcta el proceso decisorio de toda empresa.

La planificación es un proceso que comienza (1) planteando unos objetivos, (2) pasa a definir unas estrategias, políticas y planes de acción detallados, acordes con las metas propuestas, para luego (3) establecer una organización que aplique las decisiones adoptadas, (4) incluyendo una revisión de actuaciones y un circuito de realimentación (control) con vistas (5) a la posible introducción de un nuevo ciclo planificador.

La planificación es la función primaria del proceso administrativo y precede a las otras tres funciones: (1) la organización, (2) la dirección, y (3) el control.

- **La organización:** comprende el establecimiento de una estructura intencional, formalizada y permanente de las personas que componen la empresa. Los responsables de la empresa asignan a cada una de las personas que componen la

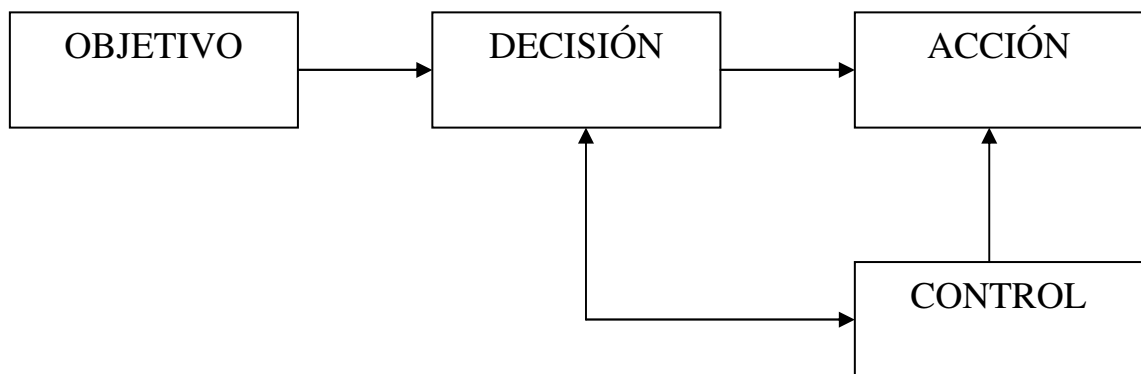
empresa las funciones que han de desempeñar para que se alcancen los objetivos. Esta **asignación** de funciones por los responsables supone la **identificación previa de todas las tareas** que han de ejecutarse para el logro de los objetivos.

- **La dirección:** esta función administrativa se encarga de **influir en las personas** de la empresa para que, de forma voluntaria y con interés, contribuyan al **logro** de los **objetivos globales** de la empresa y, de manera más directa, de los **objetivos** de la **unidad funcional** en la que trabajan. La actividad directiva tiene marcado carácter interpersonal, pues opera fundamentalmente sobre variables de tipo psicológico en el manejo de personas y grupos. Su función genérica se ejerce a través de tres subfunciones específicas.

1. ***El liderazgo:*** Esta subfunción alude a la capacidad de influir a los subordinados para que apliquen todas sus capacidades, con buena disposición y entusiasmo, al logro de los objetivos de la empresa. Exige de los dirigentes una capacidad para diseñar y mantener un medio ambiente que favorezca el desarrollo de las actividades del grupo.
2. ***La motivación:*** Es la subfunción directiva encaminada a impulsar la conducta de los subordinados en la dirección deseada, por ejemplo, mediante el establecimiento de incentivos.
3. ***La comunicación:*** Es la subfunción que se ocupa de la transmisión de información entre los miembros de la organización y que tiene por objeto la mejor consecución de los objetivos de la empresa. Sin una comunicación eficaz ni dirigentes ni subordinados podrán realizar bien las tareas que les corresponden. Suele emplear como canal la propia estructura organizativa de la empresa. La propia estructura organizativa es, en esencia, un complejo diseño de redes de comunicación/relación dentro del grupo humano que constituye la empresa.

- **El control:** Es la **actividad de seguimiento** encargada de **corregir las desviaciones** que puedan surgir en cuanto al logro de objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación sistemática y periódica de las previsiones con las realizaciones, en ese sentido es una *medida de la eficacia del proceso administrativo*. Las desviaciones detectadas deberán desencadenar acciones correctoras que mantengan el sistema regulado, esto es, orientado a la consecución de los objetivos.

El proceso de dirección de la empresa se cierra cuando se inicia el control de las acciones desarrolladas, el cual se ejercita en cada una de las fases y niveles en que se desenvuelve aquél. Esquemáticamente, se puede ilustrar su papel en la figura 2.



**Figura 2.** La función de control en la empresa.

Controlar significa:

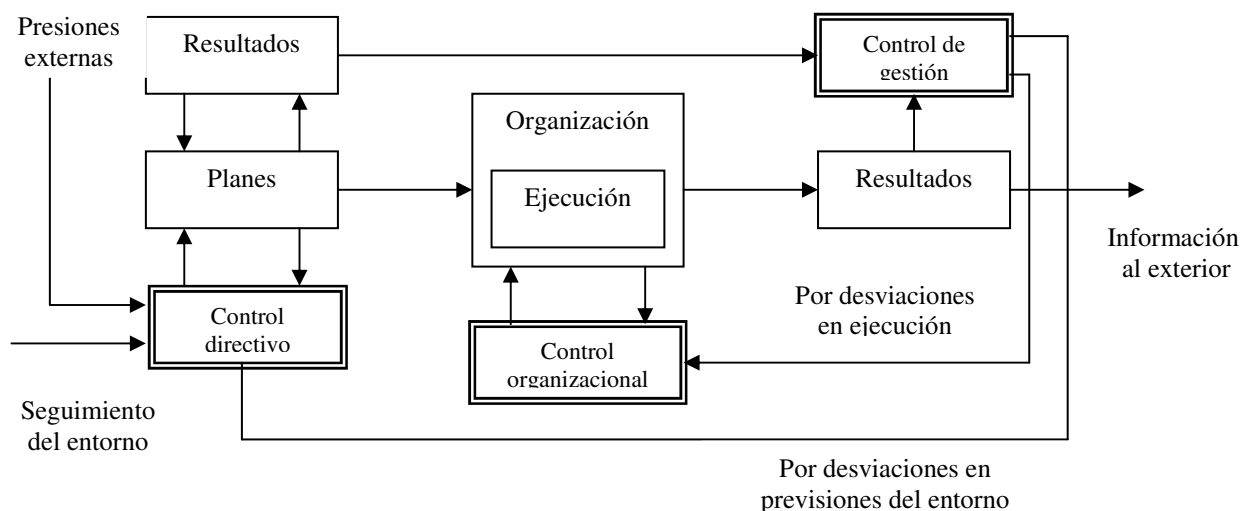
- Comprobar o verificar.
- Regular (efecto de retroalimentación, regulación o *feedback*).
- Comprobar con un estándar establecido o variable norma.
- Actuar sobre una variable.
- Restringir su comportamiento.

Habitualmente se distinguen tres tipos de controles: (1) el control de gestión, (2) el control organizacional y (3) el control directivo.

**El control de gestión:** Se realiza comparando resultados con objetivos y/o previsiones, ambos generalmente expresados en términos cuantitativos y referidos a períodos de tiempo inferiores a un año. Su ámbito de aplicación es, sobre todo, las entradas y salidas del proceso logístico (presupuestos de compras, ventas), aunque incluye también el seguimiento de los ratios económicos y financieros (rentabilidad, rotación, solvencia, financiación, liquidez) con que acostumbra a sintetizarse la marcha de la empresa a corto plazo.

**El control organizacional:** Actúa sobre la fase de ejecución de los planes y programas, procurando que la separación entre lo que se pretende hacer, plan, y lo que se hace, acción, sea la menor posible. El control organizacional promueve rutinas, procedimientos operativos estandarizados, normas de conducta, que cohesionan a los miembros de la empresa.

**El control directivo:** Mientras el control de gestión y el control organizacional tratan de mantener un grado óptimo de eficacia para la empresa o alguno de sus departamentos (entendida como la mayor coincidencia posible entre lo que se pretende hacer y lo que realmente se hace), el control directivo, en cambio, trata de asegurar que la empresa siga el rumbo adecuado, es decir, que los objetivos que se pretenden alcanzar y las líneas maestras trazadas para ello sean las acertadas a tenor de las exigencias externas; en otros términos, a través de él se busca mantener la efectividad, cuestionando si los fines y medios están elegidos correctamente.



**Figura 3.** Tipos de control.

### III. Filosofías de planificación

Se distinguen tres filosofías de planificación en función de cuál es el objetivo que se plantea la empresa en el momento de planificar:

1. **Satisfactoria para la empresa:** Este tipo de planificación no se propone la consecución al 100% de los objetivos inicialmente perseguidos, sino una aproximación suficiente a ellos. Este ánimo conformista puede redundar en un desaprovechamiento parcial de los recursos, pues permite que los responsables de la ejecución de lo planeado permanezcan en sus puestos, aunque los resultados esperados no se obtengan, ya que si el grado de cumplimiento es suficiente los administradores no serán separados de sus funciones por la dirección.
2. **Óptima para la empresa:** El objetivo es conseguir la mejor planificación posible, para ello, entre otras técnicas, se recurrirá a modelos matemáticos de optimización y a técnicos especialistas en su desarrollo. Para su puesta en práctica es preciso recurrir a modelos de planificación que pretendan minimizar los costes y los recursos del proyecto o maximizar sus rendimientos. Para lograrlo es necesario identificar y cuantificar todas las variables de la empresa que entran en juego e introducirlas en un modelo que simule las condiciones de la realidad.

En todo modelo de planificación se han de considerar al menos tres clases de variables: las *exógenas*, las *endógenas* y las *instrumentales*:

- Variables exógenas:
  1. Independientes:
    - Entorno global.
    - Entorno sectorial.
    - Entorno del mercado.
  2. Influyentes por la empresa:
    - Competencia.
    - Preferencias.
    - Gustos.



- Variables endógenas:
  - Equipo.
  - Materiales.
  - Mano de obra.
  - Organización.
  - Dirección.
  - Dimensión.
  
- Variables instrumentales:
  - Inversiones.
  - Financiación.
  - Ventas.
  - Publicidad.
  - Política de productos.

Normalmente la organización óptima supondrá la maximización o minimización de cierta función que está definida a partir de las variables relevantes, controladas e incontroladas. El problema surge cuando aparecen variables de difícil cuantificación y previsión. ***La estimación del riesgo es a menudo fuente de errores.*** Si se sobrestiman puede dar lugar a la renuncia de proyectos interesantes, mientras que su subestimación puede dar lugar al fracaso de los proyectos emprendidos y, como consecuencia, al desperdicio de los recursos y esfuerzos invertidos.

3. **Adaptativa:** En ella lo importante no es el modelo de planificación adoptado, sino todo aquello que le rodea. Más que el desarrollo de un proyecto o de una nueva planificación, lo que se plantea es el establecimiento de mecanismos de adaptación a las circunstancias variables del entorno.

#### **IV. Tipos de planificación**

Pueden diferenciarse diferentes tipos de planificación conforme a distintos criterios de clasificación. Los tres criterios principales son (a) el **ámbito de decisión**, (b) el **horizonte temporal de referencia**, y (c) el **modo en que se realiza** la planificación (simultánea frente a secuencial o sucesiva).

Según el **ámbito de decisión** se distingue entre:

1. **Planificación general**: Cuando se refiere al conjunto de la actividad empresarial.
2. **Planificación funcional**: Cuando se refiere a cada una de las áreas específicas (ventas, producción, personal, etc.).

Conforme al **horizonte temporal** se distinguen tres grandes niveles:

1. **Estratégica o nivel estratégico**: Se toman decisiones importantes con un *alto grado de irreversibilidad*. Su realización es responsabilidad de la cúspide jerárquica de la empresa. La planificación de las inversiones que se consideran tiene un horizonte amplio, aproximadamente cinco años. En ella se suelen tratar los siguientes aspectos.
  - Se fijan los objetivos generales, las política inspiradoras de la actividad y de la conducta de la organización.
  - Se dan las directrices de estructuración y funcionamiento de la organización.
  - Se dan los plazos y tiempos de planificación (calendario).
  - Se dan las pautas de coordinación y control de las unidades organizativas.
  - Se asignan las responsabilidades generales.
  - Se elaboran los presupuestos para toda la organización.
2. **Táctica o nivel táctico**: Sus características son similares a la de la planificación estratégica pero orientadas a medio plazo en lugar de a largo plazo. Lógicamente su irreversibilidad es menor; su realización en lugar de

ser responsabilidad de los directivos que componen la cúpula de la empresa (alta dirección) es obra de la dirección intermedia.

En ella los aspectos a considerar son los siguientes:

- Se definen los objetivos secundarios y los subobjetivos para las distintas divisiones, departamentos, sectores, secciones e incluso para las propias personas.
- Se plantean las líneas generales de acción y se elaboran los programas operativos detallados.
- Se estudian y deciden los medios y recursos a emplear.
- Se establecen los procedimientos, las estructuras y los tiempos para el desarrollo de las actividades previstas.
- Se determinan los instrumentos de coordinación y control.
- Se asignan responsabilidades operativas y de control.

3. **Logística o nivel logístico:** Es una planificación a corto plazo, en la que las consecuencias son fácilmente reversibles, pues las decisiones que se toman son de escasa importancia. Se llevan a cabo por el nivel de dirección más bajo, el operativo.

Los aspectos que se detallan en ella son:

- Recoge la programación del trabajo individual y de las unidades organizativas.
- Se prevén los tiempos de ejecución de las distintas operaciones, las instrucciones para la ejecución del trabajo, las modalidades de información y de control sobre la marcha de los trabajos, y la asignación de tareas y el trabajo entre los individuos.

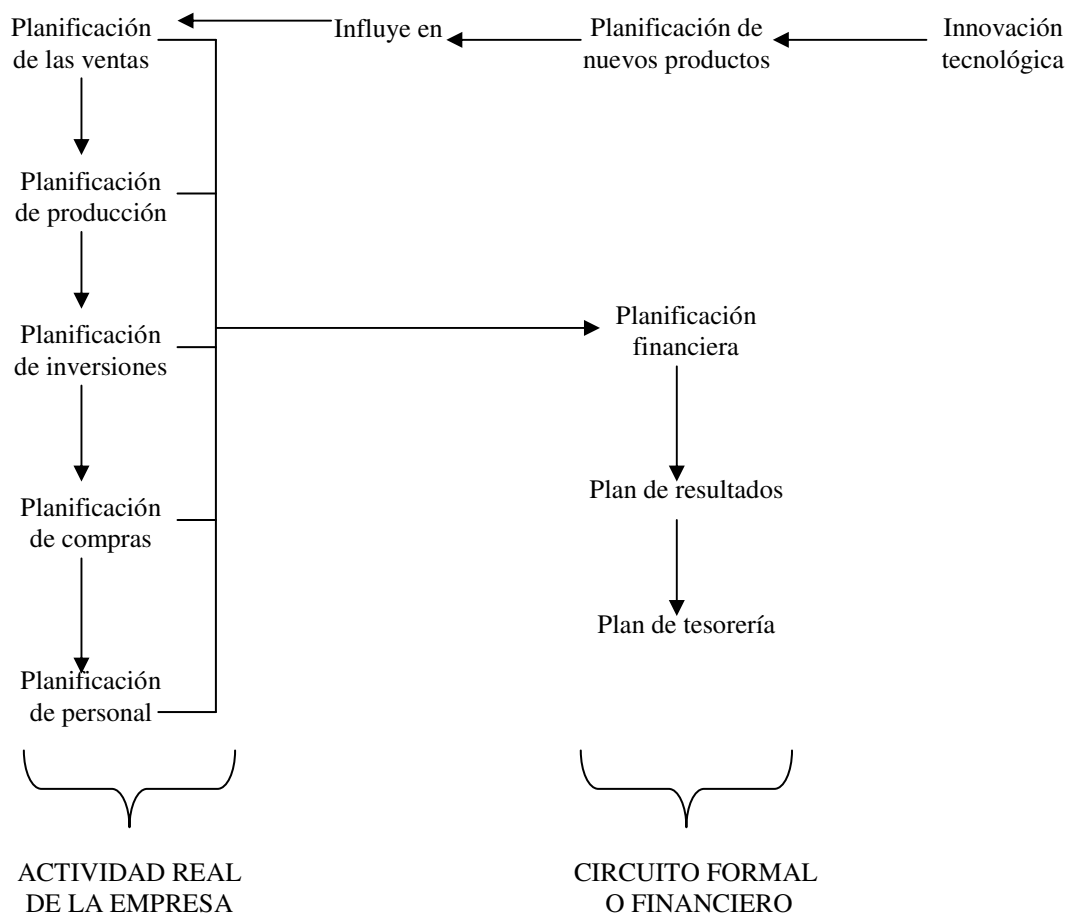
Un ejemplo de estos tres tipos de planificación es apreciable en la planificación de la mejora del metro de Madrid.

1. **Estratégica:** Construcción de nuevas líneas en un plazo de 8 años.
2. **Táctica:** compra de trenes, reparto de los mismos entre las líneas.

3. **Logística:** Determinación del número de vagones en cada tren, obras de decoración en las estaciones, establecimientos de turnos de trabajo, etc.

De acuerdo al **modo de realizar la planificación** se distinguen dos tipos:

1. **Planificación simultánea:** En este tipo se parte de que toda la organización se puede integrar en un modelo que recoge todas las particularidades de la empresa. Se trata de una planificación óptima que utiliza técnicas estadísticas, de programación lineal, de simulación y econométricas sofisticadas.
2. **Planificación sucesiva:** La planificación sucesiva se inicia en un sector o función de la empresa y se planifican sucesivamente todos los demás. En la figura 4 se muestra cómo funciona este método.



**Figura 4.** Ejemplo de Planificación sucesiva.

La planificación se inicia en el sector o función empresarial más significativo e importante para la actividad de la empresa. En este caso se ha iniciado por el departamento de ventas, que suele ser el que marca el volumen de ingresos y de presupuesto de los que va a disponer la empresa. Hay que considerar el efecto de regulación de las distintas planificaciones. Continuamente se deberán reajustar las distintas funciones empresariales a causa de las influencias de unas sobre otras.

## V. Elementos del proceso de planificación

A continuación se muestra una relación de los principales elementos que caracterizan el proceso de planificación:

- **Fines, misiones o propósitos:** Formular la *misión de una empresa* —y de una organización en general— equivale a enunciar su principal razón de existir (¿en qué consiste nuestro negocio y cuál debería ser?, ¿para qué estamos trabajando?). Es identificar la función que cumple en la sociedad. En determinados tipos de empresas (públicas, cooperativas), pueden erigirse en prioritarios, frente a los objetivos económicos.
- **Objetivos o metas:** Son *finés concretos*, generalmente cuantificables y con un horizonte temporal determinado, hacia los cuales se dirige la actividad de la organización. Han de ser congruentes y consistentes con la finalidad socioeconómica de la empresa y, por tanto, quedan subordinados a ella. Tradicionalmente se ha considerado que el único objetivo de una empresa en una economía de mercado es la obtención del máximo beneficio. Sin embargo, este planteamiento se ha visto superado. La concepción predominante en la actualidad sostiene que la conducta empresarial no sólo viene motivada por la consecución de un objetivo, sino por un conjunto de *objetivos múltiples* y con cierta frecuencia conflictivos entre sí. Entre los principales de estos objetivos a veces contradictorios se pueden citar los siguientes: (1) *objetivos de rentabilidad*, basados en la maximización del beneficio en relación al capital

invertido, (2) *crecimiento y poder de mercado*, (3) *estabilidad y adaptabilidad al medio*, y (4) *objetivos sociales y de servicio a la colectividad*.

- **Estrategias:** Es un proyecto unitario, general e integrado, que conecta a la empresa con el entorno y el futuro, y que tiene por finalidad garantizar la consecución de los propósitos de la empresa. Implica un programa general de acción y un despliegue implícito de esfuerzo y recursos para alcanzar metas generales. Estas metas son de amplia envergadura y largo plazo: nuevos productos y mercados, competencia, interés de los accionistas, propietarios y directivos.
- **Políticas:** Son planes amplios originados en los niveles más altos de la organización que actúan como principios generales para la actuación de los administradores.
- **Procedimientos:** Son *secuencias cronológicas de acciones* requeridas para operar sobre problemas estructurados. Así como las políticas constituyen una guía para pensar y decidir, el procedimiento es una guía para actuar.
- **Reglas:** Son instrucciones taxativas que ordenan que se siga o no un determinado curso de acción o una acción específica. No admiten, pues, desviaciones ni permiten la menor discrecionalidad. Reflejan una decisión administrativa tendente a uniformizar el comportamiento de todos los integrantes de la organización. Pueden formar parte o no de procedimientos, pero, a diferencia de ellos, no establecen una secuencia temporal, sino una *actuación aislada*. Las reglas son la expresión más elemental de un plan, pero son al mismo tiempo mecanismos de control. Las reglas normalizan la actuación de los individuos, constituyendo así un mecanismo de coordinación indispensable para la organización.
- **Programas:** Un programa es un plan específico en el que se concretan metas, políticas, procedimientos y reglas, así como todo aquel conjunto de elementos que son necesarios para seguir un curso de acción determinado, tendente a lograr

unos objetivos específicos, generalmente a corto y medio plazo. Por tanto, un programa es un plan especialmente diseñado para alcanzar una meta determinada, que goza de una cierta autonomía e independencia.

- **Presupuestos:** El presupuesto es la *expresión, en términos numéricos, generalmente monetarios, de un plan o programa*. Representan el máximo grado de concreción que pueden alcanzar los planes, ya que cuantifican los insumos y resultados esperados. También aportan rigor a la planificación, al permitir un mejor conocimiento de los recursos disponibles y facilitar el establecimiento de prioridades entre los cursos de acción posibles. Representan una base objetiva para el ejercicio de la función de control.

## VI. Fases de la planificación

El proceso de planificación comprende un conjunto de fases sucesivas que es preciso respetar:

1. **Determinación de objetivos:** Se trata de establecer los objetivos a alcanzar por la empresa para el período contemplado. Los objetivos se ordenarán conforme a una jerarquía de prioridades.
2. **Identificar los recursos disponibles:** Resulta necesario conocer tanto los recursos actualmente disponibles como los que son necesarios obtener para abordar los objetivos planteados.
3. **Definir las estrategias y políticas:** Su definición para el período a planificar para la empresa en su conjunto, para las distintas unidades organizativas y para las personas que las componen.
4. **Determinar los planes de acción:** Estos planes resultan necesarios para poner en práctica lo planificado, asignando recursos, prioridades, tiempos y presupuestos.

5. **Establecer un sistema de control o seguimiento del plan:** Se tratará de definir un sistema de control y seguimiento para detectar las desviaciones que se vayan produciendo a lo largo del plan y corregirlas.

Por otra parte, antes de comenzar la planificación hay que recoger datos e informaciones internas y externas necesarias para elaborar los planes. Entre ellas destacan los condicionantes derivados del resto de empresas competidoras y el entorno de coyuntura política, económica, social, tecnológica, etc.

Otros autores definen la planificación como un procedimiento secuencial sistemático compuesto por cinco etapas:

1. Establecimiento de los objetivos a largo plazo.
2. Establecimiento de las diferentes alternativas para la consecución de los objetivos (planificación estratégica).
3. Determinación de las acciones a desarrollar para poner en funcionamiento las estrategias (planificación táctica).
4. Selección de las acciones que deben ejecutarse inmediatamente para desarrollar los planes tácticos (tareas).
5. Evaluación de los resultados y, en las cosas que se detectan desviaciones, revisión y ajuste de las etapas anteriores.

## VII. La determinación de los fines empresariales

En la elaboración de la planificación se deben separar los **fines** de los **medios** y dar prioridad a los primeros sobre los segundos. Los **fines** se expresan a través de las **estrategias, políticas y objetivos**, mientras que los **medios** lo hacen por los **programas y presupuestos**.

Se entiende por fin el objeto o motivo por el que se llevan a cabo unas determinadas acciones. La política general de la empresa es una consecuencia de los fines generales de una empresa. La política define los fines generales y cualitativos de la empresa. La política en una empresa puede situarse a diferentes niveles organizativos y



tener un carácter de mayor o menor generalidad. Así, cuando se habla de fines generales, la política se convierte en la “filosofía de la empresa”, mientras que cuando se habla, por ejemplo, de fines de un departamento o área funcional, se convierten en la “política departamental o funcional”. Las principales políticas parciales incluidas dentro de la política general de la empresa suelen ser la política de producto o servicio, la política comercial y de ventas, la política de equipos, la política financiera y la política de personal.

La **política de producto o servicio** es la más importante, puesto que el producto o servicio es el soporte económico de la vida de la empresa. Esta política está sometida a las evoluciones del mercado y a los cambios de la tecnología y requiere ajustes en los equipos, en la estructura de la organización y, por consiguiente, en el personal de la empresa, por todo esto debe ser definida a largo plazo.

La **política comercial y de ventas** está relacionada con la anterior, debe elaborarse a largo plazo, le atañen cuestiones tales como: elegir los canales de distribución, la marca del producto o servicio, la publicidad, la red de ventas, los precios, aspectos todos ellos fundamentales y lentos en su modificación.

La **política financiera** a fin de conocer las necesidades de medios financieros que se requerirán para llevar a cabo lo planificado y en qué momento, aparte de diseñar su procedencia.

La **política de personal** que determine las necesidades de esta naturaleza que tendrá la empresa en el futuro, su formación, su sustitución, su asignación a diversas tareas y actividades de la empresa, su contratación e incluso su reducción.

Los **objetivos son fines concretos**, cuantificados, precisos e inmediatos para el logro de la política fijada. Normalmente los fines generales, metas o propósitos de una empresa recogidos en la política de empresa se enuncian en términos de, por ejemplo, máximo beneficio, supervivencia, rentabilidad, expansión, obtención de poder, seguridad, independencia, consideración, imagen, etc. Los **objetivos** son fines muy concretos, más precisos, cuantificados y para un período de tiempo determinado. Un ejemplo de estos objetivos más concretos podrían ser la obtención de un resultado

contable X, la consecución de un determinado ratio de liquidez, solvencia, la renovación de la cartera de productos, el incremento de un porcentaje X de la cifra de ventas, etc.

## VIII. Los medios: programas y presupuestos

### 1. Los programas

Un **programa** es un plan para llevar a cabo los objetivos. A saber, es **prever y disponer con antelación de los recursos necesarios para lograr los objetivos**, de tal manera que se concilien los medios que se demanden con los medios que se ofrecen, es decir, con los que la empresa tiene o debe tener disponibles. **Programar es disponer en el tiempo, con antelación, los diferentes medios necesarios.**

Para programar una actividad hay que descomponerla en **etapas**, estas etapas en **operaciones** señalando los **medios** y el **tiempo** necesarios para su ejecución, además de establecer una **jerarquía** dentro de los diversos programas a fin de que no se produzcan "cuellos de botella", y el **grado de detalle** de los propios programas.

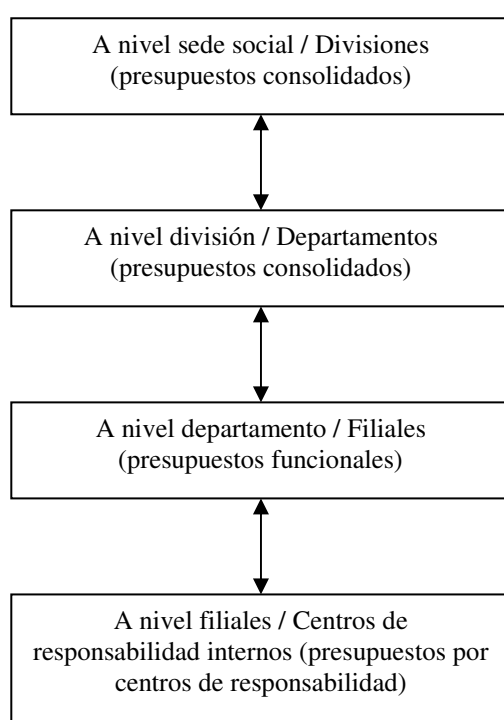
Los medios a programar en una empresa son muy variados y, entre ellos, se pueden destacar:

- **Los equipos**, cuya programación puede recogerse en un cuadro que recoja las cargas actuales y las futuras de los equipos actuales y de los probables en un futuro próximo.
- **Las materias primas y auxiliares**: programa de aprovisionamiento, mediante cálculo del lote óptimo, del inventario de seguridad, etc.
- **El programa de producción.**
- **Las técnicas y los métodos** a utilizar para llevar a cabo las distintas actividades.
- **El personal necesario** para el normal funcionamiento de la empresa y en los momentos críticos o estacionales.
- **El dinero**, que se determinará a través de un programa concreto: el presupuesto.
- **El tiempo** de llevar a cabo las distintas acciones (secuenciación).

## 2. Los presupuestos

Un presupuesto *recoge la valoración económica de los distintos programas* o actividades de la empresa. En él se consignan los recursos monetarios necesarios para alcanzar unos objetivos previamente determinados o para llevar a cabo la actividad normal de la organización.

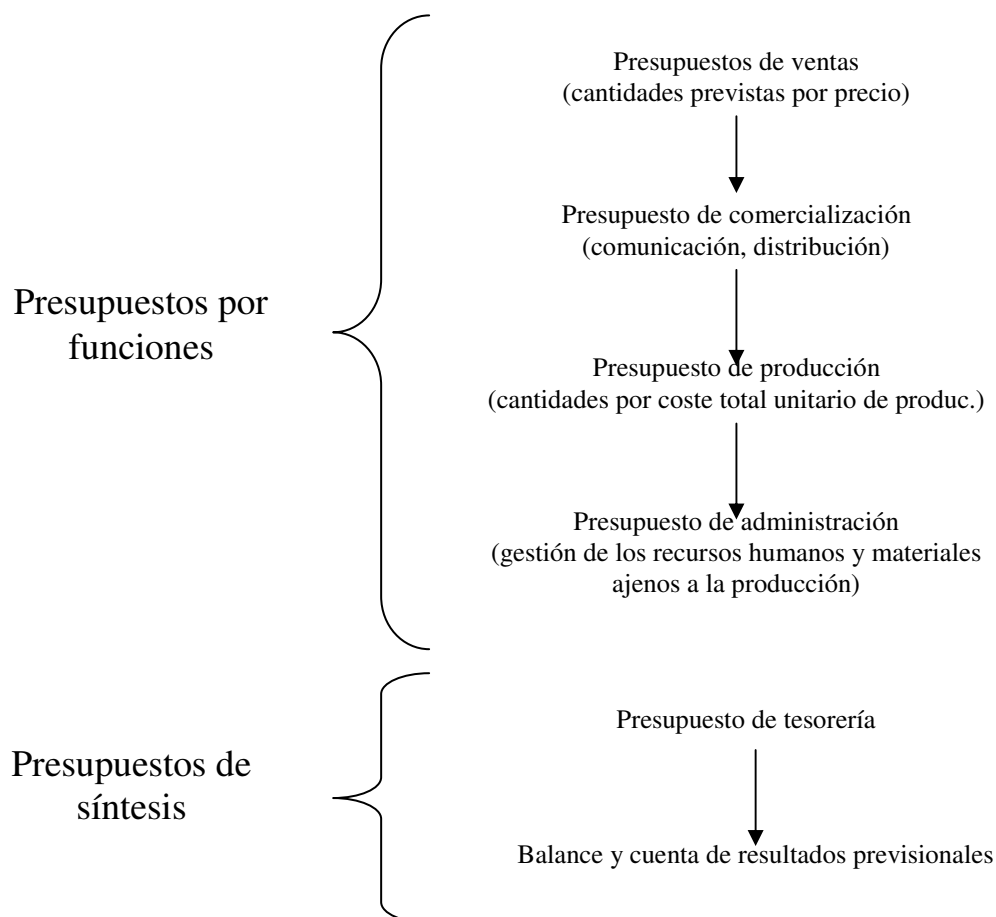
Existen *diversos criterios de clasificación de los presupuestos* de una empresa. Si consideramos el *nivel de organización* al que hacen referencia, nos encontramos con presupuestos por *centros de responsabilidad, funcionales y consolidados*, dependiendo de la dimensión a la que aludan. Los presupuestos consolidados se obtienen por agregación de los presupuestos funcionales, los cuales son a su vez la suma de los presupuestos de los centros de responsabilidad (véase la figura 5). Para que esta síntesis sea posible, la metodología y la terminología utilizada por los diversos centros de responsabilidad, departamentos, filiales y divisiones han de ser homogéneas.



**Figura 5.** El presupuesto según el nivel de la organización.

Otra forma de clasificar los presupuestos es *conforme a la función a la que aluden*. Así nos encontramos con *presupuestos de ventas, de comercialización, de producción o de administración*. En la figura 6 se recogen los diversos presupuestos funcionales y sus relaciones.

Los presupuestos funcionales se realizan en función de las fechas probables de facturación. El presupuesto de tesorería sintetiza a los anteriores habida cuenta de las fechas probables (posibles) de cobro y pago. La cuenta de resultados previsional recoge la valoración de la actividad económica de la empresa. El balance, por su parte, recoge el saldo del presupuesto de tesorería y la incidencia de los presupuestos funcionales en las diversas posiciones del balance.



**Figura 6.** Presupuestos funcionales.

# **Tema 6. El proceso administrativo: la organización**

- I. La organización
- II. La noción de estructura
- III. Organización y organigramas
- IV. Tipos de organización

## **I. La organización**

La organización es una de las cuatro funciones que definen el proceso administrativo.

Su función es hacer posible que los planes se lleven a cabo de forma conjunta y coordinada por todos los elementos de que consta la empresa.

Organizar es dividir el trabajo entre las personas y grupos y coordinar sus actividades. Una empresa está bien organizada si cada empleado sabe con claridad cuál es su trabajo y si todas las partes encajan para desarrollar perfectamente las funciones del sistema de tal forma que permiten la consecución de los objetivos planteados. Las luchas por competencias de departamentos rivales, el establecimiento de objetivos cruzados y contradictorios, la no realización de funciones por una mala asignación de tareas, etc., son síntomas de mala organización.

De otra parte, en una entidad bien organizada no hay nadie imprescindible.

Las empresas bien dirigidas tienden a tener estructuras sencillas. Es preferible delegar en subordinados, dándoles autonomía para solucionar los problemas, que crear comisiones que resulten inoperantes. La autonomía no significa caos si va acompañada de un control adecuado.

Los cinco objetivos de la organización de las empresas son:

1. Suministrar una estructura organizativa que permita definir las funciones de los puestos de trabajo, describirlos y determinar las relaciones entre ellos.
2. Establecer líneas de autoridad y responsabilidad.
3. Crear canales de comunicación.
4. Establecer procedimientos para alcanzar los objetivos de la organización.

5. Determinar los procedimientos para la contratación y asignación de los recursos humanos.

**Definición de organización:** Una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad u objeto común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.

Los elementos definatorios de cualquier tipo de organización son los siguientes:

1. Un grupo humano.
2. Que tenga una relativa permanencia en el tiempo o existencia ininterrumpida.
3. Que tenga unas características comunes, según sea el tipo de sociedad en el que se encuadren.
4. Orientación a un fin o meta común o definida.
5. Actividades y tareas diferenciadas entre sus miembros.
6. Existencia de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.
7. Coordinación racional e intencionada.
8. Interacción con el ambiente externo. Las organizaciones son sistemas abiertos que sostienen intercambios con el entorno, del cual reciben determinados *inputs* y al cual ofrecen sus productos, influyendo en el medio y siendo influidos por él.

La función de organización se deriva de la función de planificación, pues para poner en práctica las decisiones adoptadas en el proceso de planificación es necesario establecer una organización.

## **II. La noción de estructura**

En cualquier ámbito de conocimiento la noción de estructura es la de orden dado a una serie de elementos. De ello se deduce que en la empresa la estructuración orgánica es el sistema de relaciones de autoridad y comunicación entre las personas que la componen.

La estructuración es tanto más necesaria cuanto mayor y más compleja es la empresa. Si el director general de una empresa pudiera realizar por sí mismo todas las funciones, actividades y trabajos de la empresa, es obvio que le bastaría con disponer de una estructura organizativa mínima. Como esto no es lo habitual los mandos superiores necesitan delegar funciones y responsabilidades. Es esta delegación la que implica que todo sistema de organización tenga que ir unido a un sistema de supervisión y control, con el fin de comprobar si las realizaciones se ajustan a las previsiones.

La función administrativa de organización, que tiene como finalidad crear y mantener una estructura que opere eficientemente, supone un conjunto de actividades que en una ordenación lógica son:

1. Determinar qué actividades es necesario desarrollar para alcanzar los objetivos.
2. Agrupar estas actividades en unidades orgánicas.
3. Asignar estos grupos de actividades a un administrador o responsable.
4. Conferirle la autoridad necesaria para llevar a cabo su cometido.
5. Diseñar y procurar los mecanismos de mando, coordinación y comunicación (vertical y horizontal) en la estructura.

La división del trabajo hace necesarios los mecanismos de mando, coordinación y comunicación. Sin la coordinación de esfuerzos no sería posible la obtención de los resultados perseguidos.

### **III. Organización y organigramas**

El organigrama es el gráfico o esquema lógico de las relaciones de dependencia formales de una organización, en el que se resume su estructura. Su examen permite hacerse una idea aproximada de cómo se organiza, en cuanto a reparto de funciones y establecimiento de jerarquías, una empresa.

La información del organigrama se amplía en el "Manual de Organización", en el que se describen con detalle cuáles son las responsabilidades, dependencias jerárquicas, funciones, etc. de los componentes de la organización y, en especial, de aquellos que aparecen en el organigrama. En las grandes empresas el cumplimiento de

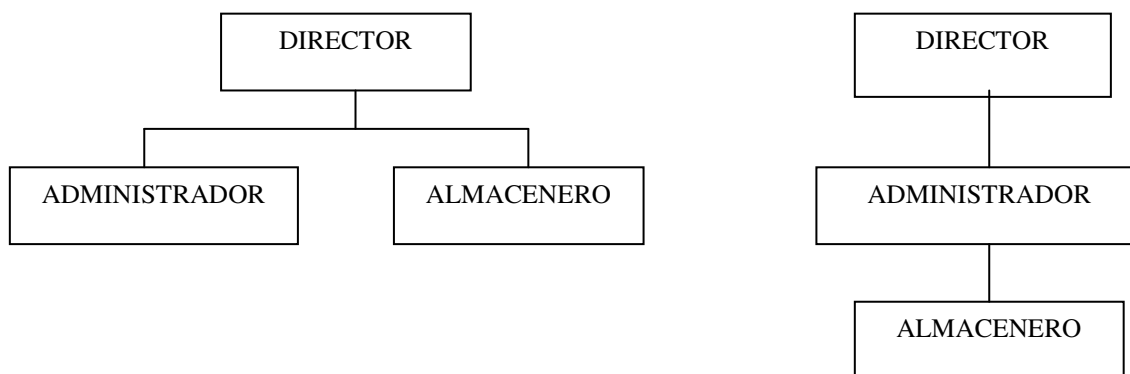
lo establecido en el Manual de Organización es responsabilidad del área de Auditoría Interna.

En un organigrama se reflejan, básicamente, personas o grupos de ellas. Su disposición depende de la relación de dependencia jerárquica que mantengan.

La confección de un organigrama normalmente se comienza por los niveles superiores para ir descendiendo nivel a nivel hasta llegar al último.

Las relaciones entre los elementos de diferente nivel se representan por medio de líneas verticales, mientras que las relaciones entre niveles de rango equiparable se determinan mediante líneas horizontales.

Un aspecto clave en la actividad de organizar es el establecimiento de departamentos. Un departamento es un área bien delimitada, una división o sucursal de una organización, sobre la cual un responsable o gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas. El contenido de los departamentos suele corresponderse con el de las actividades básicas de la empresa: departamento de aprovisionamiento, de producción, comercial, financiero, administración, de recursos humanos, de I+D, etc.



**Figura 1.** Ejemplos de organigramas simples.

#### **IV. Tipos de organización**

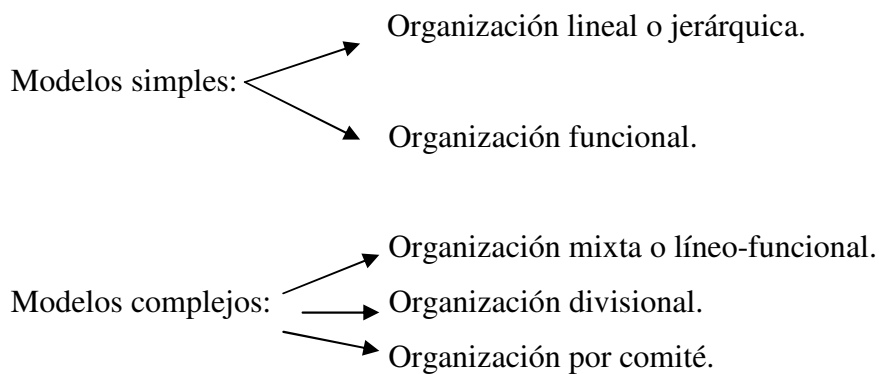
Las diferentes formas de llevar a cabo divisiones organizacionales dan lugar a distintos diseños organizacionales u organigramas, que presentan estructuras de división del trabajo y de coordinación de las tareas de muy diversa índole.



Cada diseño presenta sus ventajas e inconvenientes, los cuales habrán de ser tenidos en cuenta a la hora de decidirse por uno de ellos en una empresa determinada.

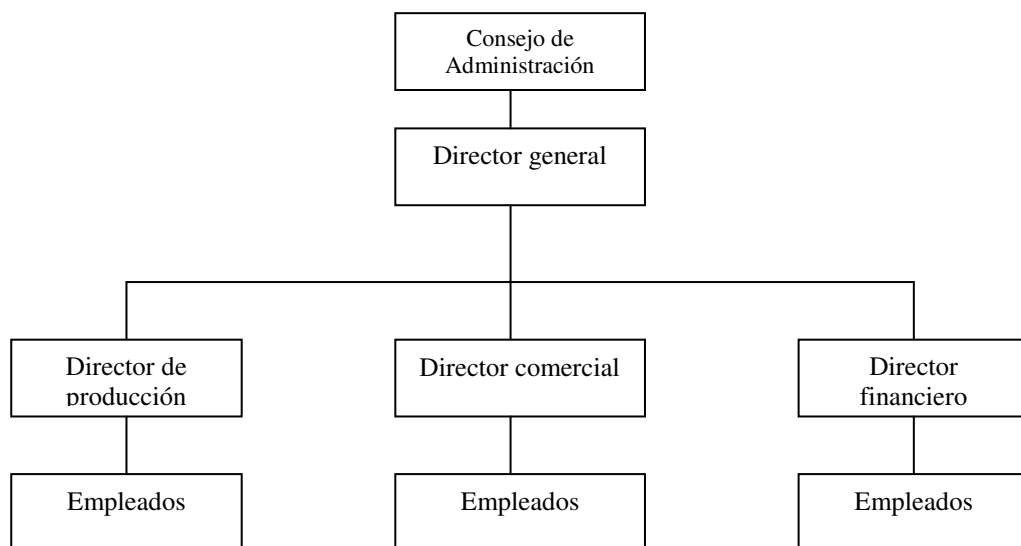
De otra parte, los modelos de organización han de ser lo suficientemente flexibles para que la empresa pueda adaptarlos a las nuevas circunstancias de la empresa, por ejemplo, debidas a aumentos de tamaño, de su objetivos cambiantes o de las modificaciones habidas en el entorno.

Algunos de los modelos fundamentales más referenciados tanto por académicos como por profesionales de la organización son:



### **Organización lineal o jerárquica**

Es la más antigua y sencilla y responde al siguiente organigrama (se basa en el principio de jerarquía). Existe unidad de mando. Cada nivel depende exclusivamente del inmediato superior:



**Figura 2.** Organigrama lineal o jerárquico.

Este modelo prolifera en las pequeñas empresas y medianas, no siendo recomendable ni frecuente en la gran empresa, salvo en casos de procesos monoprodutores y de tareas repetitivas y poco variadas. Sus ventajas son las siguientes:

- La organización es fácil de entender.
- Cada trabajador es responsable ante un solo jefe, quien es su inmediata fuente de autoridad.
- Permite una designación de autoridad y de áreas de responsabilidad.
- La comunicación es directa en sentido ascendente y de órdenes en sentido descendente.

Los inconvenientes principales son los que siguen:

- Cada supervisor tiene responsabilidad sobre tareas variadas y no puede llegar a ser experto en todas ellas.
- Se acumula el trabajo de despacho en los niveles altos, lo que impide dedicarse a la planificación y al control de objetos y actividades.
- Se producen fallos e ineficacias al no disponer de personas especializadas en las tareas específicas.
- Cuando la empresa crece, crecen las órdenes y, por tanto, la burocracia, lo cual suele implicar lentitud y rigidez en el proceso administrativo.

### **Organización funcional**

Responde a la necesidad de implantar la especialización en los diferentes niveles de la estructura jerárquica. Se despeja el escalón jerárquico de la acumulación de tareas y responsabilidades, y se crean diferentes funciones o especialidades dentro del nivel considerado.

Como principales ventajas de este modelo destacan:

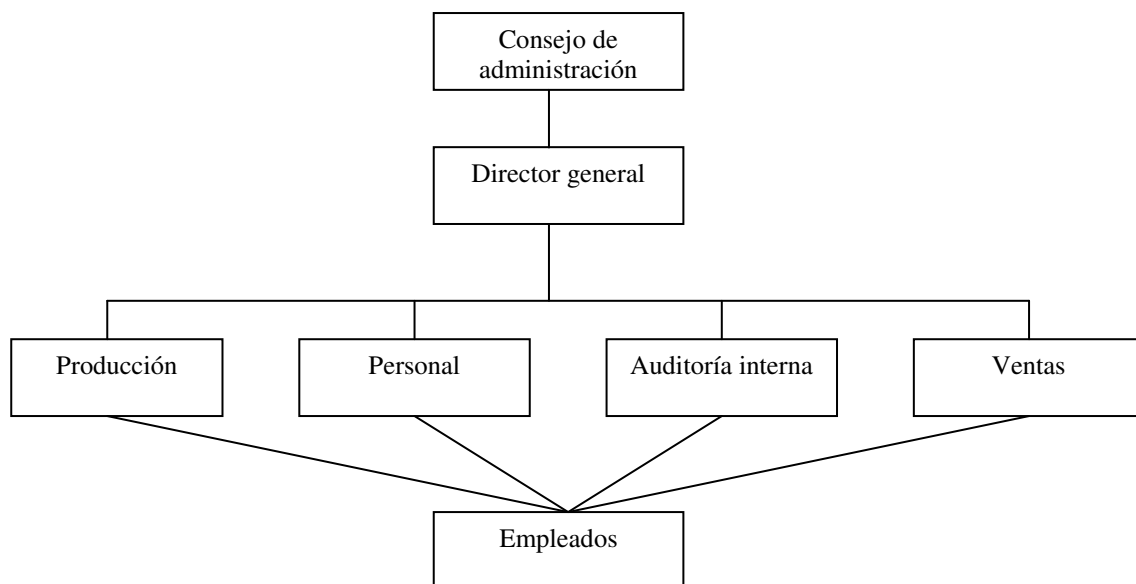
- Las actividades de la empresa se dividen en funciones que se asignan a especialistas.

- El consejo y asesoramiento del experto está a disposición de cada trabajador.
- Cada trabajador o supervisor trabaja en su especialidad, lo que hace que no aparezcan problemas por el crecimiento de la empresa, pues la mayor especialización absorbe el crecimiento.

Sus inconvenientes principales son:

- Cada trabajador tiene más de un jefe.
- La incidencia de diversas autoridades sobre cada trabajador puede crear conflictos de carácter psicológico.
- El excesivo énfasis en la especialización puede llevar al olvido de problemas referentes a la marcha global de la empresa.

La siguiente figura expresa un organigrama de esta clase:



**Figura 3.** Organigrama funcional.

### **Organización mixta o líneo-funcional**

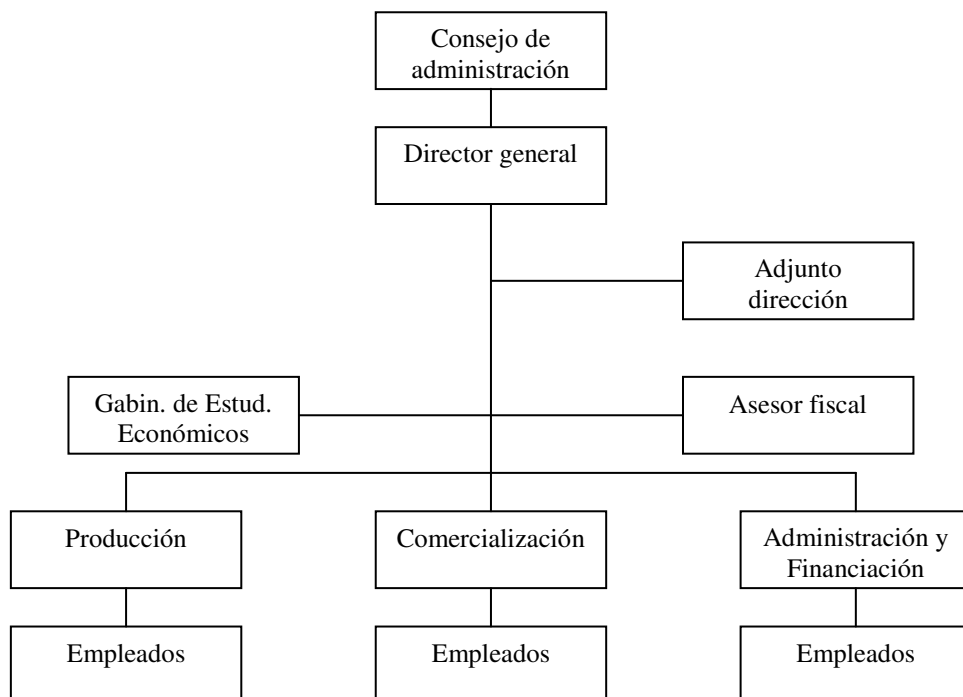
Este modelo trata de paliar los inconvenientes observados en los organigramas anteriores. Mantiene como estructura central un modelo jerárquico, pero aplicado a una mayor especialización, aunque sin llegar a su agotamiento. Para ello el modelo se complementa con un conjunto de unidades de apoyo o auténticos especialistas que representan los niveles consultivos o *staff* para asesorar a los distintos escalones.

Sus principales ventajas son:

- Permite el uso de especialistas que asesoran diversos departamentos.
- Se mantiene la relación de unidad de mando, pues casi nunca una persona depende de más de una.

Sus inconvenientes más destacados son:

- Las decisiones son más lentas, debido a las consultas, a los *staffs*, que detienen la decisión.
- El personal de *staff* puede inmiscuirse en cuestiones de control administrativo, introduciendo un factor de confusión.
- El uso de *staffs* especializados incrementa los costes de administración de la empresa.



**Figura 4.** Ejemplo de organigrama de tipo mixto o líneo-funcional.

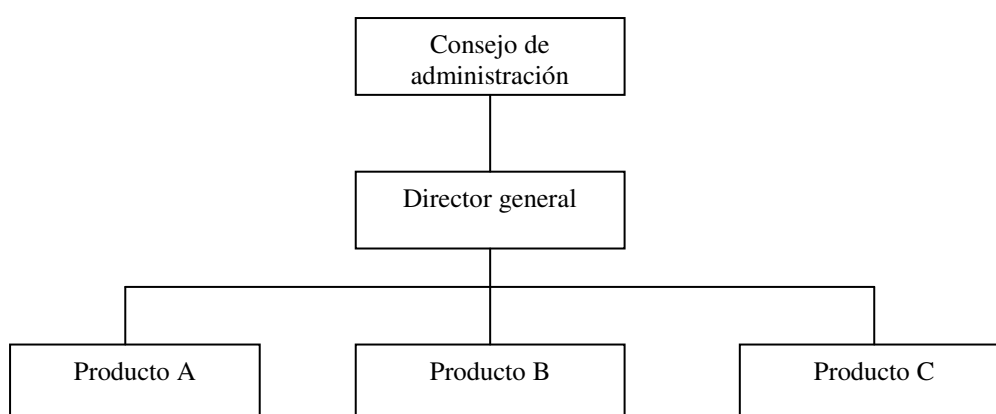
## **Organización divisional**

Es un modelo complejo de organización que ha sido implantado por las necesidades de la dirección moderna y se ha desarrollado en las grandes empresas.

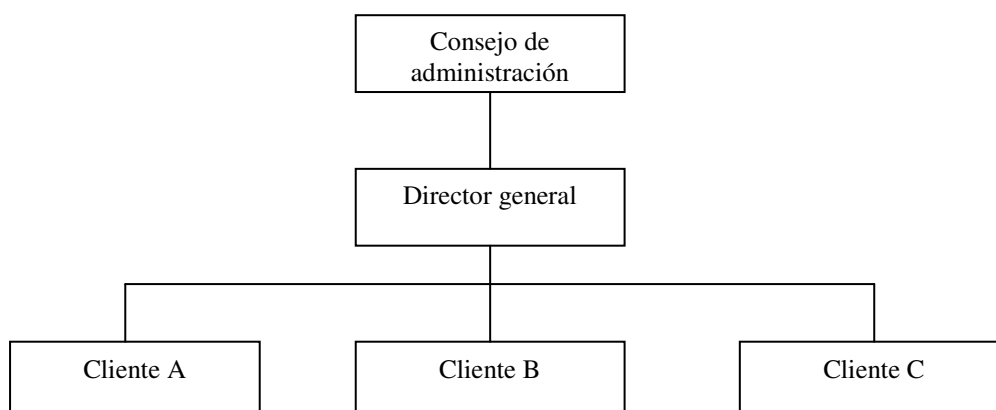
Se basa en el concepto de división de Salomons (1965), que considera cada división de la empresa como una "cuasi empresa" con sus propios objetivos, departamentos o medios. El conjunto de divisiones serán coordinadas y controladas por la unidad de decisión central o dirección general.

Se pueden emplear diversos criterios para divisionalizar una empresa. Algunos de los más utilizados atienden:

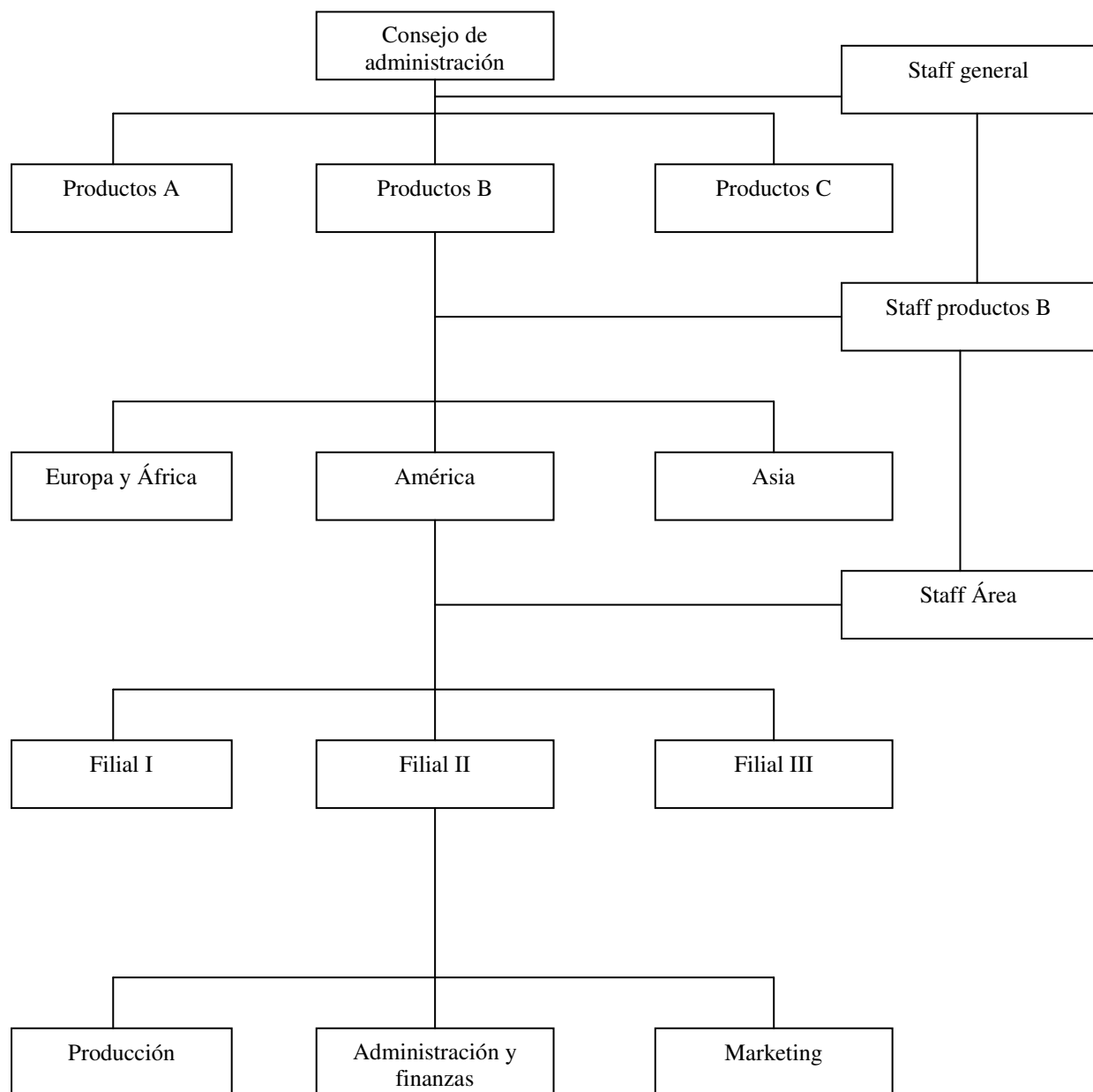
- Los distintos productos (líneas o grupos de productos).
- Las distintas áreas geográficas donde actúa la empresa.
- Los distintos tipos de clientes a los que atiende (grandes empresas, pymes, consumidor final).



**Figura 5.** Ejemplo de organización divisional por productos.



**Figura 6.** Ejemplo de organización divisional por regiones geográficas.



**Figura 7.** Ejemplo de organización divisional mixta.

### **Organización colegial, de dirección plural o por comité**

En este modelo las decisiones importantes se adoptan en grupo, de forma colegiada. A pesar de sus obvias ventajas, también tiene inconvenientes:

- La pérdida de tiempo en los debates, que puede llevar a que cuando se adopte la decisión ya sea demasiado tarde.
- La evasión de responsabilidad que toda decisión colegiada comporta.
- Que, por llegar a soluciones de compromiso, se elijan alternativas que no sean las mejores.
- La posibilidad de que un grupo dominante imponga su voluntad y se produzcan rupturas en el seno del comité.

# **Tema 7. La actividad comercial de la empresa**

- I. Descripción y contenido
- II. Objetivos y tareas de la actividad comercial
- III. Referencias históricas
- IV. Evolución del concepto de marketing
- V. El movimiento de defensa del consumidor
- VI. Críticas al marketing

## **I. Descripción y contenido**

Este tema pretende servir de introducción al estudio del marketing desde una perspectiva global, pero sobre todo en su función empresarial. Otros temas relacionados con el marketing, pero más especializados, giran en torno a los principales aspectos clave de la actividad comercial desarrollada en la empresa, concretamente los más típicos son *el entorno* (conocimiento del entorno de mercado de referencia y de la competencia a la que se enfrenta la empresa en cuestión) y *la programación comercial* (planificación detallada de la actividad comercial que permita alcanzar los objetivos de marketing establecidos por la dirección). Asimismo, también suelen ser objeto de tratamiento en cualquier manual de marketing las variables que componen la denominada *combinación o mezcla de marketing (marketing-mix)* [precio, producto, promoción y distribución (punto de venta)]. Estas variables son más conocidas como las cuatro *pes* del marketing.

El presente tema comienza con una explicación general de lo que supone llevar a cabo una actividad comercial, sus objetivos y los medios que se han de utilizar para lograrlos. Sigue una breve referencia histórica del planteamiento comercial desde sus orígenes, en los que la preocupación central era la resolución de problemas relacionados con la distribución de los productos, hasta nuestros días, en que el punto clave estriba en la creación de una teoría científica unificada.

El concepto de marketing, así como la filosofía comercial en el seno empresarial, han sufrido una evolución temporal cuyo planteamiento combinado se aborda en el cuarto apartado del tema. En él se ofrecen, por tanto, distintas definiciones del término



marketing, siguiendo para ello la perspectiva de varios autores, y se plantea la existencia de diversas etapas que a su vez suponen planteamientos comerciales diferentes dentro del organigrama empresarial.

El apartado cinco del tema se dedica a enumerar y comentar algunas de las más habituales críticas que sufre la actividad comercial.

## **II. Objetivos y tareas de la actividad comercial**

La actividad comercial es el resultado de la necesidad de analizar las relaciones que existen entre la empresa y el mercado. Su misión es, por lo tanto, observar las oportunidades que hay en este último y establecer un plan de acción dirigido a determinar los medios necesarios para que dichas oportunidades se aprovechen en el cumplimiento de los objetivos comerciales. La actividad comercial conecta con el propio consumidor final, pero no termina su tarea en éste, ya que debe existir un circuito por el que revierta a la empresa la información necesaria para comprobar el logro de sus objetivos comerciales una vez que el producto ya está en manos del consumidor o usuario.

El resultado de una actividad económica está en función de la eficacia que se consiga en las acciones comerciales desarrolladas en las organizaciones empresariales que operen en ese sistema económico, de ahí su importancia. El marketing, término anglosajón utilizado normalmente para hacer referencia a la actividad comercial, ejerce esta responsabilidad por dos vías: una de *análisis*, dirigida a captar las mencionadas oportunidades del mercado e identificada con la tarea de la *investigación comercial*, y otra de *programación y decisión*, dirigida a determinar los medios necesarios para aprovechar las oportunidades detectadas. Estas dos vertientes constituyen la actividad comercial que se desarrolla en la empresa y por ellas se abre a su entorno.

Una cuestión previa al abordar el marketing en lengua castellana es el problema terminológico que plantea la traducción del término inglés *marketing*. Las versiones realizadas en Latinoamérica emplean las voces "mercadeo" y "mercadotecnia", como equivalentes al término marketing y coexistiendo con él, mientras que en España se utiliza en mayor medida las palabras "comercialización" y "marketing", tanto en el mundo académico como profesional. La Real Academia en vigésima primera edición

del diccionario (1992) optó por el término "mercadotecnia", aunque su uso esté muy poco extendido. En la vigésimo segunda edición del diccionario (2001) se ha incorporado también, aunque como anglicismo, el término "marketing".

Así pues, las tareas a realizar en el seno empresarial serán, por un lado, detectar las necesidades de los consumidores y, en base a ellas, decidir los bienes y servicios que deben satisfacerlas, así como realizar la previsión de ventas correspondiente. A partir de aquí podrán considerarse decisiones relacionadas con la actividad productiva, razón ésta por la que se considera que la actividad comercial es anterior a la producción misma y su estudio le antecede. Por otro lado, habrá que conseguir generar una cifra de ventas adecuada en relación a los objetivos generales de la empresa, que habrán sido definidos con anterioridad por los encargados de la realización de la actividad administrativa. Se trata, pues, de influir sobre las variables que la empresa puede controlar y de determinar sus características, así como los recursos a asignar a cada una de esas variables.

La actividad comercial, sin embargo, no siempre ha de ir ligada a actividades empresariales con ánimo de lucro, ni siquiera a actividades empresariales, ya que el hecho de no existir un precio en unidades monetarias como instrumento del intercambio no justifica la imposibilidad de un análisis desde una perspectiva comercial. El precio puede simplemente no existir o puede tratarse de una compensación no monetaria. De esta manera, pueden analizarse comercialmente actividades relacionadas con servicios públicos o sociales, así como cualquier proceso de intercambio realizado entre seres humanos no necesariamente vinculados a actividades empresariales. Cada vez es más frecuente la utilización de técnicas de marketing para la divulgación de ideas en instituciones sin fines de lucro como, por ejemplo, Cruz Roja, ONCE, ONGs, Fundaciones, etc. Por otra parte, las recientes campañas electorales muestran cómo la captación del voto de los electores de acuerdo con técnicas de investigación de mercados, y cómo el dogmatismo de los programas se ajusta a los deseos de los votantes expresados a través de las encuestas de opinión, ajustándose el producto (candidato y programa) al mercado (deseos de los electores). Por último, también el sector público emplea en mayor medida las técnicas de marketing, tanto en la divulgación de ideas beneficiosas para la sociedad (campañas dirigidas hacia la reducción del consumo de alcohol, tabaco y drogas, campañas de mejora de la seguridad vial, mayor uso del transporte público), como para ajustar la demanda al consumo de producciones excedentarias (campañas destinadas a incrementar el consumo de productos como

plátanos, pescados azules, etc.), o para ofrecer sus productos de forma competitiva con los del sector privado (campanas para la colocación de activos financieros públicos).

### III. Referencias históricas

Los orígenes de lo que ahora se entiende como marketing se remontan a principios del siglo XX. Es en 1911 cuando los estudios al respecto adquieren un carácter formal, ya que hasta entonces su amplitud se basaba en la resolución de problemas relativos a la venta y distribución de los productos. Diversos autores coinciden en distinguir diferentes fases en la evolución de la actividad:

Fase 1. Principios.

Fase 2. 1911 - 1920: decenio decisivo.

Fase 3. 1920 -1930: estructuración.

Fase 4. 1930 -1940: expansión.

Fase 5. 1940 -1950: formulación conceptual.

Fase 6. Después de 1950: reafirmación científica.

La fase denominada «decenio decisivo» (1911 - 1920) se caracteriza por un gran movimiento en las universidades, sobre todo las de Harvard y Wisconsin, que da lugar a la creación de gabinetes de **investigación comercial**, así como a asociaciones profesionales. En esta etapa se estudia sobre todo la actitud de los consumidores y los métodos que los minoristas utilizan en el desarrollo de sus actividades.

En la fase de estructuración (1920 - 1930) es de destacar la aparición de las **relaciones públicas** como una nueva variable de comunicación comercial que debe utilizarse para reflejar la **imagen de la empresa** al exterior. Se observa un enorme interés por la **investigación del consumidor**, desarrollándose notablemente las encuestas de consumo y apareciendo el primer jurado de consumidores fundado por la empresa General Foods. Al final de la década se empieza a utilizar el teléfono como medio para el desarrollo de entrevistas que permitan obtener datos necesarios en la investigación.

La siguiente etapa (Expansión 1930 - 1940) está marcada en sus inicios por la depresión económica que siguió a la crisis. En contra de lo que pudiera parecer, esta situación dio lugar a un enorme desarrollo de la **investigación de mercados**, ya que se entendió su utilidad para la toma acertada de decisiones. El calificativo de etapa de expansión o reestructuración puede deberse también a la inquietud del momento por reforzar el **planteamiento científico del marketing**, creándose como consecuencia la Asociación Americana de Marketing (AMA), organización que nació con el fin de promover el estudio científico de métodos de investigación en la empresa. También empiezan a editarse en este decenio revistas de conocido renombre hoy en día como *Journal of Marketing*.

El período de formulación conceptual (1940 - 1950) se caracteriza por el interés en explicar la estructura de la actividad comercial como un **sistema**, es decir, como un todo compuesto de partes que se relacionan entre sí, expuesto a cambios y operando en un determinado entorno o medio ambiente. Se profundiza en el estudio de **métodos cuantitativos** aplicables a los problemas derivados de la actividad comercial: se descubre la investigación operativa, que construye modelos matemáticos descriptivos de una realidad, se aplican nuevas **técnicas estadísticas y métodos psicosociológicos**.

La siguiente etapa, denominada de reafirmación científica (1950 -), se identifica con una fuerte recuperación de la economía. Con esta reactivación se recupera la preocupación por el **conocimiento del comportamiento humano**, incorporándose a la investigación comercial técnicas extraídas de las ciencias sociales. La investigación de mercados pretende ser el instrumento más eficaz para la toma de decisiones comerciales. Por otra parte, el enfoque científico del marketing es progresivo, aunque todavía quede por hacer hasta llegar a crear una teoría unificada que englobe todos los planteamientos reconocidos hasta el momento.

En España empieza a utilizarse el término marketing en la década de los años sesenta. Esta tardía aparición tiene que ver con la apertura internacional, la llegada masiva de capital y empresas del exterior, el gran incremento de la competitividad en el mercado y el también tardío advenimiento de una sociedad próspera que acepta nuevos hábitos de consumo de mayor calidad. Desde ese momento las empresas buscan con afán la consecución de beneficios a través de la satisfacción del consumidor. Este impulso inicial se ha visto favorecido por la mundialización de la economía, el creciente espíritu innovador de la empresa y su plena integración en el entorno. De esta manera se

ha llegado a una plena adaptación del marketing desarrollado en el país, tanto en el ambiente empresarial como en el académico.

#### IV. Evolución del concepto de marketing

El concepto de marketing evoluciona en el tiempo en consonancia con los cambios que experimenta el propio entorno que lo rodea y la mentalidad de los expertos del área. Un análisis de las definiciones ofrecidas por distintos autores ayudará a comprender tal evolución. Se presentarán a continuación algunas definiciones en orden cronológico de aparición, considerando sólo las que se estiman más relevantes en cada etapa.

La Asociación Americana de Marketing (AMA), creada para promover el estudio científico de los problemas que surgen en los mercados y perfeccionar la investigación comercial en el campo empresarial, es una asociación de gran reputación prácticamente desde su creación en 1937. Para la AMA (1960), el marketing es *«el resultado de la actividad empresarial que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario»*. Esta definición resulta demasiado simple ya que no aporta una descripción siquiera breve de la actividad comercial, pudiendo entenderse ésta como meramente distributiva. Además, vincula al marketing a actividades exclusivamente empresariales.

Stanton (1964) ratifica la idea anterior cuando define el marketing como *«un sistema total de actividades empresariales en íntima interacción, destinadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfagan las necesidades de clientes actuales y potenciales»*. Sin embargo, las aportaciones de Stanton son considerables, ya que considera el marketing como un **sistema**, es decir, como un conjunto de elementos ordenados siguiendo las normas de una estructura y relacionados para el cumplimiento de ciertos objetivos en base a determinadas funciones características. Se puede, así, enmarcar el estudio de la actividad de marketing en el de la teoría general de sistemas. Además, la definición incluye expresamente la denominación de las **variables comerciales**, y considera, desde una perspectiva más amplia y a más largo plazo, tanto a los receptores actuales como a todos los posibles. La definición de Stanton recoge como finalidad del marketing satisfacer las **necesidades de**

**los clientes**, sin considerar que puede existir un conflicto entre las necesidades de los clientes y los objetivos de la empresa. Por otra parte, describe las actividades del marketing, como va siendo tradicional, a través de las variables **producto, precio, promoción y distribución**, en las que se estructura todo plan de marketing.

En 1965, el Departamento de Marketing de la Universidad de Ohio amplía el punto de mira de la actividad de marketing a un *«proceso mediante el cual una sociedad se anticipa, aplaza o satisface la estructura de la demanda de bienes y servicios económicos mediante la concepción, promoción, intercambio y distribución física de los mismos»*. Esta definición, pese a considerar bienes y servicios económicos, recoge dentro del ámbito comercial el hacer de **toda la sociedad**, más amplio que el de la empresa.

Siguiendo esta trayectoria, años más tarde el reconocido autor Phillip Kotler (1972) ofrece una interesante definición de marketing como *«una actividad humana cuyo fin es satisfacer necesidades y deseos por medio de procesos de intercambio»*. El marketing deja así de estar restringido al ámbito empresarial. Puede hacerse marketing siempre que se lleve a cabo un proceso de intercambio en el que exista un emisor, un receptor, algo que intercambiar, lo que conlleva cierto interés por las partes hacia el propio intercambio, y un medio a través del cual hacer la transmisión. La acepción de Kotler se centra en el **proceso de transacción**, sin considerar cuál es el objetivo de las partes que participan en la misma y realiza una descripción del proceso a través de las variables clásicas: producto (creadas), promoción (estimuladas), distribución (facilitadas) y precio (valoradas). La incorporación del concepto de transacción permite señalar que se incluyen también todas las **transacciones intermedias** en que no interviene el consumidor final.

Apoyando la idea de no limitar el marketing a actividades de negocio, y vinculando la actividad comercial al desarrollo de procesos de intercambio, la Asociación Americana de Marketing modifica en 1985 su definición en los siguientes términos: *«El marketing es un proceso de planificación y ejecución de una concepción, fijación de precios, comunicación y distribución de bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan los objetivos de una organización y los objetivos de los individuos»*. De esta definición se desprenden las siguientes características: (a) el intercambio como objeto fundamental de estudio del marketing; (b) un aspecto normativo de que dichos intercambios satisfagan a los individuos y a los objetivos de la

organización; (c) extensión del concepto de marketing a las organizaciones no lucrativas; (d) incorporación de los problemas estratégicos al definirlo como proceso de planificación y ejecución; y (e) descripción del contenido a través de las cuatro variables clásicas de producto, precio comunicación y distribución.

Las más recientes tendencias en la forma de entender y conceptualizar el marketing son el reflejo de movimientos sociales que tienen un punto de corte con preocupaciones económicas y comerciales y de una profundización en el estudio de la actividad comercial de la empresa en cada tipo de mercado. Se habla así de marketing social, marketing industrial, marketing de bienes de consumo y marketing de servicios.

La perspectiva social del marketing surge en una etapa de sociedad postindustrial con una preocupaciones específicas y una vez que se han atravesado otra serie de etapas con sus respectivos problemas. Para llegar al marketing social se hace necesario examinar cada una de las fases anteriores por las que ha pasado el marketing. Es posible distinguir cuatro etapas que pueden ayudar a estudiar tal evolución. Las etapas se identifican con los siguientes términos:

- 1) Etapa de Revolución industrial.
- 2) Etapa de crecimiento económico.
- 3) Etapa de economía de la abundancia.
- 4) Etapa de sociedad postindustrial.

La etapa de **Revolución industrial** o de orientación a la producción se caracteriza por la existencia de escasos medios productivos, con lo que la empresa tienen como principal objetivo organizar su producción eficientemente. Ante este problema, el papel del marketing es *pasivo*, es decir, no ejerce un papel destacado en la empresa. No existe un centro de responsabilidad comercial a nivel directivo dentro del organigrama empresarial. La dirección financiera es la encargada de tomar decisiones en variables como precios y en presupuestación comercial, y de ella puede depender igualmente un servicio comercial encargado específicamente de tareas relacionadas con la venta y la distribución de los productos de la empresa. El diseño organizacional generalizado para esta etapa respondería al de la figura 8.1.

La etapa de **crecimiento económico** o de orientación a la distribución debe superar los problemas que surgen en la etapa anterior. En efecto, la escasez se

manifiesta ahora en medios de distribución que sean capaces de absorber la producción masiva alcanzada tras el desarrollo de la etapa de orientación a la producción. La empresa tiene como principal objetivo poner en funcionamiento una organización comercial eficiente, capaz de resolver este problema de medios de distribución ante una demanda cada vez más expansiva.



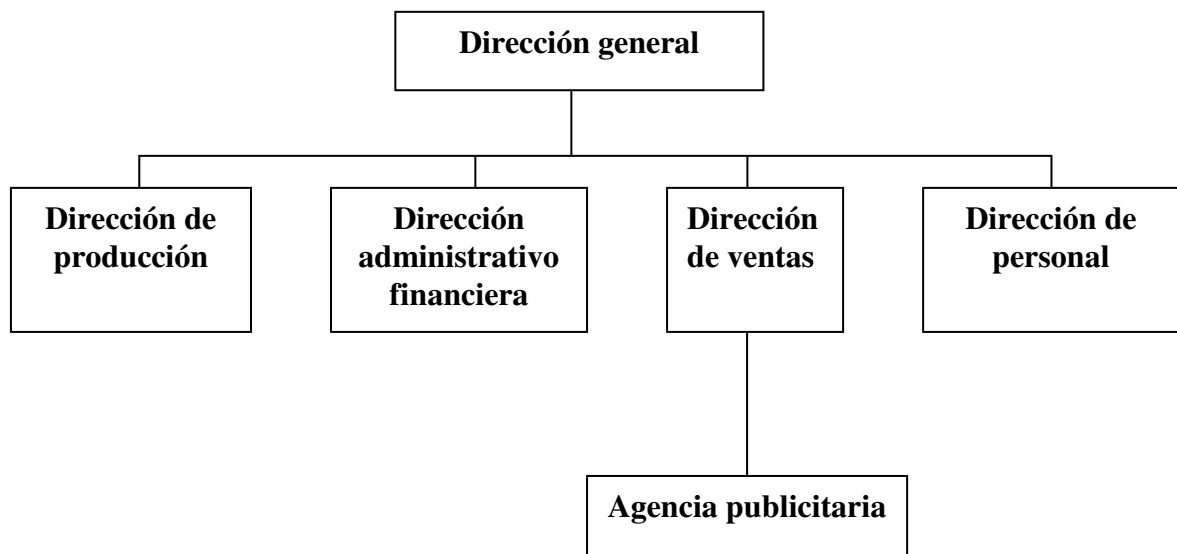
**Figura. 8. 1.**

Ya no es la dirección financiera la encargada de esta tarea, sino que aparece en el diseño organizacional de la empresa una dirección de ventas que también puede tener responsabilidades en aspectos relativos a comunicación comercial.

El marketing que se desarrolla en esta etapa es ya un marketing activo. Se trata de un marketing táctico u operativo, enfocado a la consecución de objetivos a corto plazo, principalmente ventas. Sin embargo, estos objetivos no los establece el propio departamento de marketing, que aún no existe, sino que se formulan en otras áreas de la empresa. El organigrama para esta etapa es el mostrado en la figura 8.2.

La etapa denominada de **economía de la abundancia** es una etapa de orientación hacia el mercado. Su característica esencial es la escasez de demanda. Las empresas actúan en un mercado ahora muy definido, dinámico, dividido, cambiante y, sobre todo, altamente competitivo. En este sentido se hace necesaria la aparición de una organización integrada de marketing en la que se tomen todas las decisiones relacionadas con la actividad comercial.





**Figura. 8.2.**

La actividad comercial se enfoca ahora al máximo hacia el mercado, es decir, a proporcionar la mejor atención al cliente mediante la satisfacción de sus necesidades y deseos. Todo ello sin olvidar la necesaria rentabilidad empresarial resultado de una actividad comercial dirigida al largo plazo, es decir, que permita la longevidad de la empresa. Kotler, autor antes citado, afirmaba en 1980 que la clave para alcanzar los objetivos organizacionales es dotarse de un marketing integrado, con una orientación hacia el cliente tendente a producirle satisfacción.

En este momento se está presenciando el paso de un *marketing operativo* a un *marketing estratégico* representado en la empresa por una dirección común para las variables comerciales producto, comunicación, distribución y precio. La perspectiva es en estos momentos plenamente estratégica, con un planteamiento de los objetivos empresariales que se desarrolla a largo plazo, superando el objetivo de ventas perseguido por el marketing táctico. No se pierde, sin embargo, la función comercial táctica a través de la utilización de los instrumentos precio, promoción y fuerza de ventas, y se conserva igualmente el papel del marketing en la empresa como medio transmisor de información permanente y fiable de lo que ocurre en el mercado. En el cuadro 8.1 se esquematizan las diferencias básicas entre el marketing táctico y el estratégico.

La empresa ha de adaptar sus productos a las necesidades y deseos expresados por una demanda que ahora puede estar muy diferenciada. El esquema de acción de la empresa supone considerar un flujo de comunicación empresa-mercado, previo a la producción:

<b>Marketing</b>	
<b>Táctico</b>	<b>Estratégico</b>
Contribuye a lograr objetivos	Define los objetivos de mercado
Su función es instrumental: es un conjunto de técnicas	Su función estratégica: responde a una filosofía empresarial
Meta principal: facilitar la venta	Meta principal: satisfacer necesidades y deseos del consumidor
Mentalidad de ventas	Mentalidad de marketing

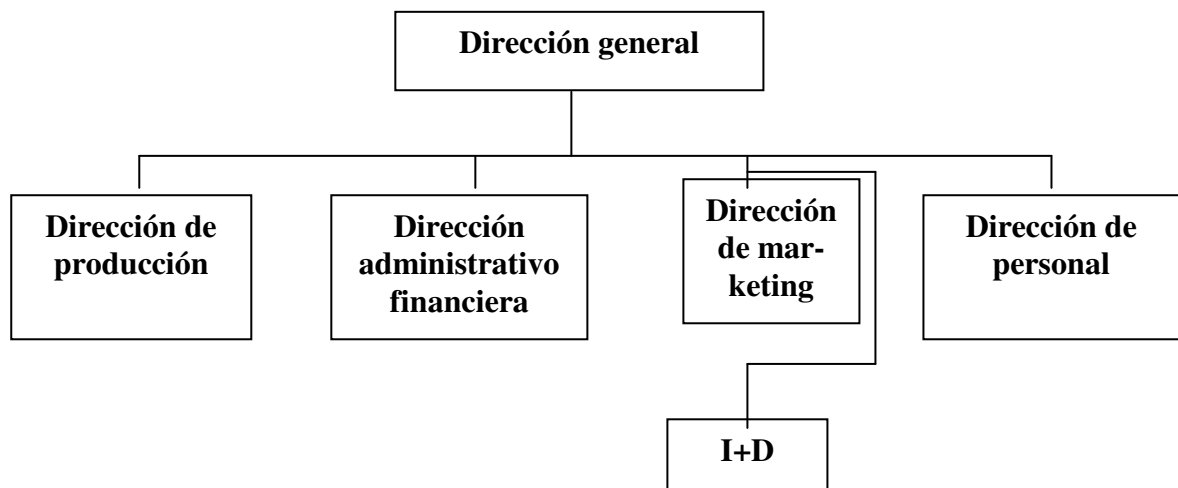
#### **CUADRO 8. 1. Comparación de las vertientes táctica y estratégica del marketing**

Estudios de mercado -> Actividades de investigación y desarrollo -> Elaboración del producto --> Comercialización posterior -> Control del cumplimiento de los objetivos

La empresa reconoce que las decisiones relativas al proceso productivo son posteriores a la observación y estudio del mercado: hay que producir lo que se va a vender, no pensar en cómo vender lo que se ha producido.

En el organigrama empresarial aparece una dirección nueva, la dirección comercial o de marketing vinculada con un departamento de investigación y desarrollo que depende generalmente de la dirección general (véase la figura 8.3).

Finalmente, la etapa de **sociedad postindustrial** o de **plena orientación estratégica** se caracteriza porque el marketing estratégico se refuerza ante la globalización de los mercados industriales, responsable a su vez de grandes cambios en la distribución de las ventajas comparativas entre países competitivos. La empresa ha de definir su mercado meta a escala mundial, haciendo frente a nuevos competidores.



**Figura 8. 3.**

## **V. El movimiento de defensa del consumidor**

La etapa de **sociedad postindustrial** se identifica, además, con una época de toma de conciencia social y de orientación humana, ya que se reconocen los abusos producidos tanto socialmente como desde un punto de vista ecológico: el consumismo es creciente y los recursos naturales escasean. Dos movimientos son los responsables de este cambio. Se trata del movimiento **consumerista** y del **ecologista**.

El **movimiento consumerista, consumerismo, o movimiento de defensa del consumidor**, es un movimiento social cuyo objetivo es aumentar el poder de los consumidores en las relaciones que mantienen con las empresas.

Los consumeristas esgrimen que la empresa debe estar orientada hacia las oportunidades económicas que le resulten más atractivas en base a la adecuación a sus recursos y saber hacer, y teniendo siempre como principal objetivo la satisfacción del consumidor. La gestión comercial adopta un enfoque a medio y largo plazo en el que el desarrollo de nuevos productos para satisfacer a los consumidores es la principal preocupación.

Existen en España diversas instituciones, empresas y entidades que velan por la defensa de los derechos del consumidor. Se trata de la Administración pública, las asociaciones de consumidores y las sociedades cooperativas de consumo. En la

Administración pública las instituciones comprometidas son la Administración central, la autonómica y la local. Dentro de la Administración central son órganos responsables la Subsecretaría de Sanidad y Consumo, el Instituto Nacional de Consumo, el Defensor del Pueblo, el Consejo de los Consumidores y el Servicio de Reclamaciones del Banco de España. Dentro de la Administración autonómica existen los denominados Servicios de Consumo. Finalmente, dentro de la Administración local las instituciones existentes son las Oficinas Municipales de Información al Consumidor y las Juntas Arbitrales. Todas estas instituciones responden al rápido desarrollo legal y administrativo que desde 1981 se ha producido en nuestro país en materia de defensa del consumidor.

Por su parte, el **movimiento ecologista** no acepta la soberanía del consumidor porque considera que de aplicarse este principio se destruiría el entorno. El objetivo del sistema económico no es la satisfacción del consumidor por ser consumidor, sino mejorar la calidad de vida en general.

El marketing a desarrollar ante estas circunstancias debe considerar una estrategia responsable cuya principal meta sea equilibrar los objetivos sociales y los empresariales, dando lugar así al concepto de **marketing social**, un marketing activo, regulador de la demanda, societario, en el sentido en que mantiene o mejora el bienestar de los consumidores y de la sociedad en general, y además con una perspectiva a largo plazo.

La óptica empresarial del marketing social considera que los deseos del consumidor no coinciden forzosamente con sus intereses a largo plazo ni con los de la comunidad. Además, los consumidores prefieren a las organizaciones que demuestran una preocupación real por satisfacerles y por proporcionar bienestar colectivo. De tal manera que la tarea principal de la organización empresarial es adaptarse a los mercados meta, creando una clientela fiel en base a proporcionar no sólo satisfacción, sino también el deseado bienestar social.

El marketing social debe entenderse como una filosofía a desarrollar por cualquier organización, con ánimo o no de lucro, pero es evidente que el marketing social más puramente activo es el desarrollado por instituciones públicas no lucrativas, con campañas que intentan propiciar actitudes y comportamientos deseables socialmente.

En principio, esta última etapa de sociedad postindustrial no variaría el esquema organizacional de la empresa en cuanto a la forma de entender sus centros directivos; sin

embargo, las últimas tendencias apuntan a una mayor reflexión en este sentido: para algunos autores, el concepto del departamento de marketing está obsoleto y tiene que reemplazarse por alguna otra forma de organización de la función de marketing, de manera que la empresa llegue a estar verdaderamente orientada hacia el mercado. Surge así un nuevo concepto de marketing, el **marketing interrelacionado**, el cual necesita el apoyo y la colaboración de otros departamentos y funciones de negocios para ser efectivo y eficaz.

## VI. Críticas al Marketing

La característica más importante del concepto actual del marketing se puede resumir en la orientación al consumidor. Pero esta forma de concebir el marketing no es la que está o ha estado siempre presente en la comercialización de un producto o servicio. No son muchas las organizaciones que tienen, en realidad, una orientación hacia el consumidor. Aunque manifiesten que aplican el marketing, lo único que hacen es, muchas veces, publicidad y venta, sin preocuparse efectivamente de conocer las necesidades del cliente potencial. Como consecuencia de ello, se sostiene por amplios sectores de la sociedad que el marketing no busca la satisfacción de las necesidades reales del consumidor, sino que las crea, y que manipula, por tanto, al consumidor, siendo falsa la afirmación de que «el cliente es el rey» para el marketing y las empresas. No sin razón, se ha dicho que el movimiento de defensa del consumidor constituye «una vergüenza para el marketing». Aunque las prácticas que se critican no son precisamente las que propone y defiende el marketing.

Se critica al marketing, especialmente al instrumento más visible del mismo, la publicidad, por intromisión agresiva, ruidosa y manipuladora en los hogares. Los que se sienten más molestos suelen ser los que no son usuarios potenciales del producto, bien porque no lo necesitan o porque no pueden adquirirlo. A un ejecutivo de empresa le molestará, posiblemente, un anuncio de un jabón detergente porque él no lava la ropa; a un adolescente le fastidiará seguramente un anuncio sobre un plan de pensiones, y una persona con pocos recursos económicos se sentirá frustrada ante un anuncio en el que le prometen mil placeres en un lujoso crucero o una elevada rentabilidad a sus inversiones. El problema está en que la publicidad de masas, aunque pretende impactar únicamente a

unos determinados públicos objetivos, llega de forma indiscriminada a un número mucho mayor de personas, a algunas de las cuales puede que no les interese o les disguste el producto o servicio ofrecido. Lo ideal sería que la publicidad alcanzase sólo a los clientes potenciales, pero esto no parece fácil en productos de consumo masivo, donde el público objetivo puede ser muy numeroso y estar disperso. Sí, en cambio, es más posible en productos industriales, donde la clientela potencial es menor y está mucho más identificada y localizada. No obstante, el marketing directo, mediante visitas personales, correo, teléfono o terminal de televisión u ordenador, permite una acción comercial más selectiva y, por tanto, menos perturbadora.

Hay que poner de manifiesto que el marketing ha sido y seguirá siendo muy criticado. Kotler engloba las diferentes críticas en tres categorías, por sus efectos en la **sociedad**, por sus efectos en la **competencia** y por sus efectos en el **consumidor**. En el primer sentido la orientación de las mismas se centra fundamentalmente en las siguientes ideas: materialización de la sociedad, manipulación de la demanda, desprecio de los bienes y costes sociales, contaminación cultural y poder político excesivo.

En cuanto a las críticas por sus efectos en la competencia, se citan fundamentalmente tres: absorciones anticompetitivas, barreras de entrada en las industrias y destrucción de la propia competencia.

Finalmente, desde el punto de vista de los efectos del marketing sobre el consumidor, Iñaki García desarrolla una clasificación en función de las principales variables o herramientas del propio marketing:

### ***En la Política de producto***

- Es el responsable de la proliferación de nuevos productos, ingredientes y marcas, que hacen que el consumidor medio sea cada vez menos capaz de efectuar comparaciones efectivas calidad/precio y de realizar por tanto adquisiciones satisfactorias. Calidad de vida no es sinónimo de cantidad de productos.

- Aunque muchos cambios funcionales en los productos están teóricamente diseñados para su mejora, en la práctica también mucho de lo que se presenta como

innovación resulta ser falso, o a lo sumo una novedad mínima, y se hace para dejar desfasados y pasados de moda artículos actuales que todavía tienen vida útil.

- Los productos son cada vez tecnológicamente más complejos, pero no responden a las altas expectativas de funcionamiento, de cuasiperfección, que al consumidor se le han generado a través de la carrera tecnológica.

- A veces se lleva a cabo una política de obsolescencia y envejecimiento planificado de los productos, instalando ya en la fabricación de los mismos partes más frágiles o débiles, o materiales de rápido desgaste, que duran menos y obligan a reemplazar el producto entero cuando estos materiales se estropean.

- En ocasiones se practica intencionadamente la venta de productos a bajo precio, pero que requieren para su correcto funcionamiento la adquisición indispensable de otros productos con márgenes altos para el fabricante.

- Todavía se siguen comercializando productos no seguros, peligrosos o dañinos para la salud y seguridad del consumidor, lo que es especialmente grave entre los consumidores más indefensos.

- Bajo la forma de rebajas, saldos o gangas se ofrecen con frecuencia servicios de peor calidad a lo anunciado o pactado, o se venden productos de mala calidad o defectuosos.

- Se utilizan envases contaminantes, peligrosos, inútiles y caros, que constituyen un falso valor añadido al producto. En otras ocasiones estos envases son engañosos, respecto a su contenido y calidad, por lo desproporcionado de sus diseños.

- Los contratos de mantenimiento y los servicios postventa de los productos adquiridos resultan en ocasiones deficientes, inadecuados, caros o poco honestos. Con frecuencia las garantías no funcionan bien.

### ***En la Política de precio***

- Los precios únicamente buscan maximizar el beneficio económico, a veces con márgenes excesivos que los convierten en los máximos responsables de la inflación: los precios se fijan a un nivel superior al que debería establecerse si determinadas acciones de marketing no existieran o fueran reducidas. Los altos costes de promoción y los márgenes de los intermediarios constituyen dos buenos ejemplos.

- Los precios a veces se fijan de manera psicológica, y a menudo no son un indicador de la calidad real del producto comprado.

- Para evitar las guerras de precios entre competidores, a veces los mismos están pactados por las grandes empresas que se reparten el mercado.

- En algunas ocasiones se utilizan precios engañosos de reclamo como gancho para hacer entrar a la gente al establecimiento. También se utilizan precios recomendados de venta deliberadamente muy elevados para simular promociones ficticias o descuentos en el precio de venta.

- Hay mucha dispersión de precios para la misma marca en una misma zona geográfica. Los mismos productos son más caros vendidos bajo la marca del productor que bajo la marca blanca del distribuidor. A veces se practica una política de precios ocultos, al no incluir el transporte o la instalación.

- Todavía existen prácticas crediticias fraudulentas y engañosas, fraude en la letra pequeña, depósitos exagerados anticipados o dificultades para hacer uso de la garantía.

- Se practica en ocasiones, de forma intencionada o no, la discriminación de ciertas personas en razón de su nivel adquisitivo.



### ***En la Política de comunicación/publicidad***

- Encarece los precios de los productos, que deben soportar los elevados costes de la publicidad y contribuye así a la inflación. Socialmente puede además llegar a ser un despilfarro porque las publicidades de los distintos competidores tienden a neutralizarse.

- A veces favorece las posiciones dominantes y se considera un obstáculo para la libre competencia.

- No es una fuente adecuada de información sobre la calidad de los productos porque se hace ver al consumidor que un producto acompañado con mucha publicidad indica niveles altos de calidad y esto no siempre es así.

- Su ubicuidad y su exceso la hace en ocasiones detestablemente insistente para los consumidores.

- Su poder en los medios de comunicación impulsa a la sociedad de consumo a un materialismo excesivo, a crear la ilusión de que la posesión y el consumo son los únicos caminos para expresar los deseos humanos.

- Tiene una enorme capacidad para influenciar y cambiar el sistema de valores existentes en una cultura y crear falsos valores. Incide en los aspectos emocionales de la persona e impone estilos de vida y comportamientos.

- A veces es de muy mala calidad y llega a ser ofensiva e insultante, no cumpliendo unos mínimos requisitos éticos, contamina la estética del entorno y ha dañado la imagen de la mujer.

- A veces se entiende como una agresión irritante y frustrante que produce ansiedad. Invade la intimidad del hogar mediante la explotación masiva del buzono, del mailing

y del teléfono, los cortes publicitarios de las películas o los mensajes insertados en la programación.

### ***En la Política de distribución***

- Ser cada vez más impersonal, de poner énfasis en las técnicas de autoservicio y de ofrecer escaso servicio al cliente dentro del establecimiento.

- Practicar unos márgenes de beneficio muy elevados, mucho valor añadido para muy poco esfuerzo. La excesiva longitud de los canales de distribución favorece la inflación.

- Que el comercio tiende a instalarse en zonas con potencial económico elevado en detrimento de las dotadas de menos recursos. Esto no hace sino generar un círculo vicioso de más desigualdad.

- Que en el punto de venta se practican técnicas de *merchandising* muy agresivas, a veces de influencias engañosas, que inducen artificialmente a la compra impulsiva e innecesaria.

- Que también existen el fraude y el engaño, vendedores a domicilio, puerta a puerta, muy agresivos o con un alto poder de persuasión hacia el consumidor potencial, al que no dan descanso y del que llegan a veces a invadir la intimidad de su domicilio o de su lugar de trabajo.

- Existen sistemas de venta piramidales, que reclutan consumidores como nuevos distribuidores que inducen a la compra de otros consumidores, incluidos familiares y amigos.

## **Tema 8. La comunicación comercial: la publicidad**

- I. Introducción
- II. Conceptos afines
- III. Valor económico de la publicidad
- IV. Relación entre publicidad y Economía
- V. Elementos de publicidad
- VI. La publicidad desde el punto de vista del consumidor
- VII. El proceso publicitario
- VIII. Los estudios de medios
- IX. El plan de medios
- X. Caso práctico
- XI. La ley general de publicidad
- XII. Organización de las agencias publicitarias

### **I. Introducción**

La publicidad es el medio más barato para dar a conocer un producto o servicio al consumidor. Dentro de una misma categoría de productos existen muchas marcas, la función de la publicidad en este caso es la diferenciación del producto en cuestión para que el consumidor lo adquiera de entre los demás.

En general la publicidad informa muy poco acerca de las características del producto que da a conocer, pero, no obstante, la publicidad sirve para recordar. Por ejemplo, empresas como las automovilísticas, Coca-Cola o El Corte Inglés se anuncian, no porque se tengan que dar a conocer al consumidor, sino para recordar al consumidor que están ahí y evitar el descenso de sus ventas.

#### **Funciones de la publicidad:**

- 1.- Persuadir al consumidor.
- 2.- Informar acerca del producto.
- 3.- Crear necesidades para así incitar su consumo.

4.- Vender.

5.- Utilización y financiación de los medios de comunicación.

Publicidad, etimológicamente, significa "hacer público", aunque en la actualidad el vocablo ha cambiado en su significación y se asimila con "aquello que se emite por medio de los soportes publicitarios mediante el pago de un precio". La publicidad como actividad económica profesional tiene tres condicionamientos técnicos:

1.- Es preciso disponer de un producto o servicio, aunque sea un servicio gratuito, por ejemplo, la publicidad de una ONG, o un servicio en régimen de monopolio.

2.- Ejecución del anuncio: Es una acción profesional que tiene un amplio propósito y que no se puede dejar a la improvisación.

3.- Inserción en un medio a cambio de un precio: Sólo se consideran anuncio aquellos que se insertan en un medio, excepto la publicidad que se realiza en el punto de venta.

## **II. Conceptos afines**

Propaganda: Dar a conocer a la gente una serie de ideas o de sucesos. En los años de la postguerra española se consideraba propaganda todo aquello relacionado con la política, mientras que se reservaba el término publicidad para la comunicación con motivos comerciales. Esta diferenciación se ha superado y hoy en día se considera publicidad aquella práctica de dar a conocer ideas y que reúne una serie de condicionamientos técnicos, mientras que el término de propaganda se deja para aquellas prácticas de comunicación comercial que no los reúne.

Promociones: En un sentido amplio se considera promoción a todas las acciones y regalos que tienen un carácter excepcional en la vida del producto (la publicidad no se considera

excepcional). En general se puede considerar como tal cualquier oferta especial que suponga una rebaja o regalo en la compra de un producto o cualquier otra ventaja económica. Se suelen hacer en la fase de lanzamiento para incitar que la gente adquiera el producto; un ejemplo clásico es el lanzamiento a precio muy rebajado de las colecciones de fascículos. También son comunes cuando las ventas bajan o son de carácter estacional. Otra diferencia con la publicidad es su eficacia inmediata, la publicidad, por el contrario, no tiene un efecto tan inmediato, aunque sí más prolongado, pudiendo durar hasta dos meses con posterioridad a la publicación del anuncio.

El principal inconveniente de la promoción es el descenso de la imagen que puede suponer por lo que no se deber abusar de ella. La imagen del producto hoy día es fundamental, tanto o más que la propia calidad del bien o servicio. Así las cosas, puede ser peligrosa la utilización reiterada de promociones porque puede asociarse por el consumidor con un producto de baja calidad dado su bajo precio.

*Relaciones públicas:* Actividad que realizan las empresas para congraciarse con el público y mejorar su imagen. El patrocinio, la concesión de becas, premios, etc. son actividades comunes de relaciones públicas y forman parte de las actividades empresariales en mayor medida cuanto mayor es su tamaño. Se trata de que los medios de comunicación hablen gratuitamente de un producto o una empresa ya que la mención gratuita es la que mejor imagen proyecta. Por ejemplo, "Fulano, nuevo campeón del mundo de rallies se alzó con el triunfo gracias a la inmejorable mecánica y servicio técnico de la marca tal".

### **III. Valor económico de la publicidad**

La inversión publicitaria alcanzó en España un valor del 1,50% del PIB en 2006. Su cuantía ha crecido en valores absolutos, aunque su valor en proporción al PIB haya descendido ligeramente en los últimos años. De representar el 1,94% del PIB en 2000 ha pasado a un 1,79% en 2001, un 1,68% en 2002, un 1,64% en 2003, un 1,70% en 2004, un 1,66% en 2005 y un 1,50% en 2006. Pese a este descenso relativo estas cifras suponen una inversión per capita de 324 euros al año. No obstante, esta cifra no es muy elevada si

la comparamos con la de otros países de nuestro entorno como Reino Unido, Francia o Alemania, cuyas cifras rebasan ampliamente las de España. En términos absolutos, en España, la inversión publicitaria alcanzó en 2006 los 14.590,2 millones de euros.

De estas cifras 7.440,7 millones de euros se corresponden con la publicidad realizada a través de medios no convencionales como, por ejemplo, el *mailing* personalizado, buzoneo/folletos, marketing telefónico, regalos publicitarios, señalización y rótulos, ferias y exposiciones, patrocinio, mecenazgo y marketing social, patrocinio deportivo, publicaciones de empresas, anuarios, guías y directorios, catálogos, juegos promocionales, tarjetas de fidelización y animación en el punto de venta. La publicidad realizada a través de estos medios se denomina publicidad realizada en **medios no convencionales**, reservando el nombre de publicidad en **medios convencionales** para aquel esfuerzo publicitarios cuyos soportes son: Diarios y suplementos dominicales, revistas, radio, cine, televisión, vallas exteriores e internet. La cifra de inversión en estos medios convencionales alcanzó en 2006 7.149,5 millones de euros. El reparto porcentual aproximado de la inversión publicitaria entre los medios convencionales se resume a continuación:

Diarios y suplementos dominicales: 26,76%

Revistas 9,63%

Radio 8,91%

Cine 0,57%

Televisión 44,49%

Exterior 7,40%

Internet 2,24%

Precisamente fue internet el medio que más crecimiento experimentó respecto a 2005, un 33%. En cuanto a la evolución de las cifras de inversión publicitaria es destacable que la ponderación de los medios no convencionales es cada vez mayor. Mientras que en 1987 apenas superaba el 23% de la inversión total, en el año 2001 llegaba hasta el 51,25%, y en el año 2002 alcanzó hasta el 53,4%. En los últimos años se ha producido la inversión de esta tendencia, estabilizándose en 2006 en torno a un reparto equitativo, 49% de la inversión en medios convencionales frente a 51% en medios no convencionales.

Habitualmente se negocia el precio de los espacios en los diferentes medios, aunque también es habitual la publicación de tarifas fijas en relación a cada uno de ellos.

El control de los medios publicitarios se realiza a través de distintos institutos especializados con este cometido; su principal problema es la cantidad ingente de información que reciben de los distintos medios. Los procedimientos a través de los cuales se cuantifican los anuncios soportados por cada medio publicitario son muy diversos. Las vallas exteriores, la radio, el cine, entre otros, son medios difíciles de medir a causa del elevado número de negociadores, emisoras, salas, etc.

Los sectores más importantes en cuanto a su inversión publicitaria en los medios son:

Alimentación

Transporte

Bebidas

Belleza, higiene y salud

Finanzas

Comercio

Servicios

Educación

#### **IV. Relación entre publicidad y Economía**

Existe cierta polémica entre los profesionales y los académicos en cuanto al valor de la publicidad. Algunas de las críticas más recurrentes por parte de los académicos son:

**La publicidad es un despilfarro:** Encarece los productos sin ningún beneficio para nadie, salvo para el sector, ese dinero se podía gastar en la mejora de los bienes y servicios. El porcentaje de encarecimiento se cifra de media entre un 1,5% y un 2%. Aproximadamente su peso en relación al PIB. Este porcentaje puede alcanzar valores muy superiores en al-

gunos productos. Por ejemplo, en el caso de los automóviles ronda el 5% de su precio de venta.

**Refuerza el poder de los monopolios:** En un monopolio el fabricante no tiene competencia por lo que puede controlar tanto la cantidad ofertada como el precio. Esta crítica es más suave pues la publicidad no está en el origen de los monopolios, que ya existían de antemano, pero sí que ayudan a su prolongación (ejemplo: Telefónica de España, Repsol, Tabacalera).

**Permite a los fabricantes líderes imponer su producto:** El recurso a la publicidad permite que los fabricantes fuertes en el marco de cada categoría de producto impongan sus productos, posibilidad ésta vedada para las pequeñas empresas. No obstante, también es cierto que la publicidad no determina el éxito de la comercialización de ciertos productos de empresas fuertes (tónica Finley (antes) o Nordic de Coca-Cola (ahora)). A pesar de estas excepciones, no deja de ser cierto que las ventas caen tras una campaña de publicidad y aumentan durante e inmediatamente después de aquéllas.

### ***¿Por qué surgió la publicidad?***

En una situación de competencia perfecta no habría lugar para la publicidad. Un mercado en competencia perfecta se caracteriza por la existencia de multitud de fabricantes de cada categoría de producto. Ninguno de ellos tiene, en consecuencia, capacidad suficiente para influir ni en la cantidad demandada ni en el precio de venta porque su peso en el conjunto de la producción es muy pequeño. El producto que venden no está diferenciado por lo que es indistinto comprar el producto a un fabricante u otro. En estas condiciones el fabricante produce hasta que el coste de producir la última unidad de producto iguala al precio. El mercado es transparente, lo cual significa que tanto compradores como vendedores tienen acceso a toda la información del mercado, fundamentalmente precios y cantidades a las que se efectúan las ventas. Si un vendedor pretende vender su producto más caro que el de la competencia, dejará de vender pues el comprador adquirirá el producto a un fabricante alternativo.

A finales del siglo XIX aparece la publicidad como consecuencia de que los mercados comienzan a no corresponderse con los modelos de competencia perfecta. Con la revolu-



ción industrial (revolución en la fabricación, transporte y medios de comunicación principalmente) se entra en una nueva etapa en la que ya no se vende todo lo que produce como ocurría hasta entonces, sino que es necesario apoyar comercialmente a los productos, pues por primera vez en la historia de la humanidad, la oferta de productos manufacturados o industriales es mayor que la demanda. Esta situación, agudizada, se prolonga hasta nuestros días. Bajo esta coyuntura surge la publicidad y los departamentos de marketing de las empresas.

## **V. Elementos de la publicidad**

Los elementos básicos de la publicidad son:

**Sujeto emisor:** Todo ente que realiza un anuncio; normalmente se trata de una empresa. Un individuo también puede serlo, pero lo normal es que la publicidad comercial se reserve para las empresas. No es habitual que un individuo tenga un bien o servicio que ofertar. Las empresas pueden ser públicas o privadas. De hecho, el Estado es en España el mayor anunciante, mayor que cualquier empresa. Según la ley de publicidad de 1988, toda la publicidad realizada por el Estado tiene un status distinto del puramente comercial, pero su percepción por el público es idéntica que la de las empresas. En cambio, el tratamiento que reciben las instituciones sin ánimo de lucro, como sería el caso, por ejemplo, La Cruz Roja, es idéntico al del resto de empresas.

Los sujetos emisores han de tener un bien o servicio para vender (vender también puede ser propagar una idea). Por ejemplo, las empresas eléctricas y de energía no pretenden vender en gran número de sus anuncios, sino sólo mejorar su imagen, quizá para una próxima ampliación de capital social. Las empresas tienen gran interés en mejorar su imagen por múltiples motivos, cotización en bolsa, estabilidad de su valor, consideración superior frente a las autoridades políticas, etc.

Otra condición necesaria para que un emisor tenga interés en contratar una campaña de publicidad es que ha de tener deseo de llegar a comunicarse con un gran número de indi-

viduos (mercados nacionales, regionales o locales). La atomización del mercado global en segmentos cada vez más diferenciados es uno de los motivos por los cuales la publicidad en medios no convencionales (buzoneos, marketing telefónico, *mailing* personalizado, tarjetas de fidelización, etc.), normalmente menos dedicados a la comunicación de masas, hayan cobrado más importancia de un tiempo a esta parte. En España se han identificado al menos 10.000 sujetos emisores de publicidad de cierta entidad. Esta población está en franco ascenso y es bastante inestable, es decir, las apariciones de nuevos anunciantes, así como su desaparición son constantes. Este movimiento se debe a que las empresas en España no son, salvo excepciones, anunciantes persistentes, sino que recurren a ella sólo en determinados momentos, por ejemplo, cuando perciben caídas en sus ventas, lanzamientos de nuevos productos, etc.

Lo habitual es que el sujeto emisor no diseñe ni ejecute los anuncios, sino que los contrate a empresas especializadas. Existen excepciones como El Corte Inglés, pero son las menos. De acuerdo con la estrategia de la empresa puede que una empresa contrate con una o más agencias de publicidad. Con el fin de evitar cierto aire de familia algunas empresas prefieren contratar con distintas agencias las campañas de publicidad de sus distintos productos.

**Sujeto receptor:** Se entenderá por tal todo individuo u organización a quien va dirigido el anuncio. El sujeto receptor es definido de antemano para cada campaña de publicidad (sexo, edad, lugar de residencia, renta disponible, etc.). Los creativos publicitarios han de conocer con precisión quién es el objeto de la campaña. Si el sujeto receptor es un grupo muy restringido puede ocurrir que el público en general reacciones desfavorablemente ante la campaña porque le disguste un anuncio que no va dirigido a él, por ejemplo, los anuncios de detergente a menudo disgustan a todos aquellos sujetos receptores que no están interesados en él.

A efectos publicitarios siempre se piensa en el **comprador**, sea o no el consumidor final del producto, aunque también es preciso llegar al **consumidor final**. Para que un producto para la merienda de los niños tenga éxito no sólo hay que llegar a la madre (compradora), que es la que al final adquirirá el producto, sino también al niño (consumidor final), que la pedirá que lo compre.

**Objeto de la publicidad:** Es el producto o servicio anunciado. Tiene que estar muy claro cuál es y en qué consiste el bien o servicio que se anuncia, en caso contrario lo que se genera es desconfianza en el consumidor. En principio, todos los productos se pueden anunciar, excepto aquellos cuya publicidad la ley limita; por ejemplo, medicinas, salvo en medios profesionales o especializados (las aspirinas, antigripales, etc. sí se pueden anunciar porque se conceptúan como inocuos para la salud). El tabaco o el alcohol tienen numerosas restricciones.

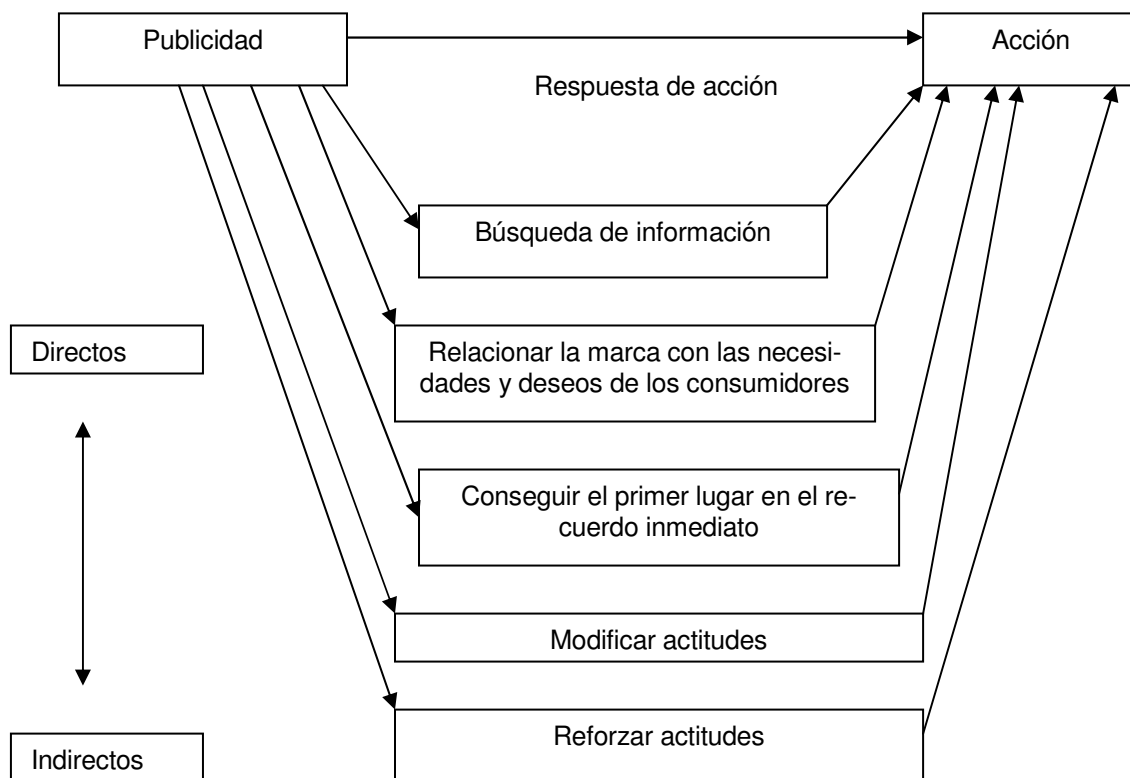
**Medios publicitarios:** Pueden ser los medios de información general (TV, radio, prensa, cine, internet) o publicitarios (vallas exteriores)

**Fin de la publicidad:** El fin de la publicidad es conseguir ventas. La publicidad es uno de los instrumentos de venta más poderosos. El anuncio provoca a la persona para que reaccione ante el estímulo comercial.

El fin de la publicidad puede ser diverso. Por ejemplo, puede tratarse de **darse a conocer** a un público objetivo que ignora la existencia de una marca de producto, conseguir que **aumente la cuota de mercado** de nuestra marca en determinada proporción, conseguir que el público objetivo **pruebe nuestro producto** mediante la presentación de sus virtudes, etc. Dependiendo de cuál sea el fin de la publicidad se optará por un tipo de campaña u otro. En cualquier caso siempre de antemano hay que establecer cuál va a ser el objetivo de la publicidad porque en torno a él se construirá toda la estrategia de la campaña publicitaria.

## **VI. La publicidad desde el punto de vista del consumidor**

La publicidad es un conjunto de estímulos para que el consumidor reaccione, la reacción es la compra. Según se desee que reaccione el consumidor se diseñará la campaña de publicidad.



**Figura 1.** Escala de respuesta directa e indirecta a la publicidad

En numerosas ocasiones la publicidad no responde a una sola de estas respuestas, sino que responde a la búsqueda de varias de ellas. Esto no es positivo, pues es importante centrarse en una sola respuesta para alcanzarla bien.

**Respuesta de acción:** Se pretende que el consumidor compre inmediatamente. Un ejemplo de este tipo de publicidad que pretende este objetivo inmediato son los cupones que se incluyen en las revistas y que buscan una acción inmediata posterior. Las marcas líderes no suelen optar por este tipo de estrategias publicitarias.

**Búsqueda de información:** es una respuesta menos inmediata que la anterior. Se emplea en el caso de productos complicados que requieren una educación previa del consumidor o también de productos nuevos. La reacción que se espera de los consumidores es "parece interesante, voy a informarme". Ejemplos de anuncios de esta clase son los cupones in-

cluidos en revistas para ponerse en contacto con los servicios comerciales para remitir información completa adicional o las promociones de servicios sobre las que uno puede informarse llamando a un número de teléfono. El mero hecho de cortar el cupón y enviarlo ya es un síntoma de interés por parte del consumidor.

**Relacionar la marca con las necesidades y deseos del consumidor:** Esta clase de publicidad es menos directa que las anteriores. La venta se puede producir pero en un plazo mayor. Pretende ir convenciendo poco a poco al consumidor de las virtudes de su producto. La respuesta que busca es "¡qué buena idea, no se me había ocurrido!". Se utiliza, por ejemplo, con productos a los que se ha encontrado recientemente un nuevo uso o utilización. Un ejemplo de esta clase de productos podría ser los salteados de verduras congelados o los fiambres envasados al vacío.

**Conseguir el primer lugar en el mercado:** En este caso la publicidad persigue que el consumidor se acuerde en primer lugar de nuestro producto. Lo que se quiere es que el consumidor piense "por cierto, esto me recuerda que ...". Es la publicidad recurrente que se hace para que el consumidor no se olvide de nuestra empresa ni de nuestros productos. A veces estos productos aparecen incluso sin texto (ejemplo: Johnny Walker, Heineken, Carlsberg, Mahou).

**Modificación de actitudes:** En este caso que el consumidor piense "vaya, yo no pensaba así, pero". Por ejemplo, "un Golf no se compra, se alcanza", Schweppes "apasionáte". Intenta llegar a nuevos consumidores y no sólo a los compradores habituales.

**Reforzamiento de actitudes:** El anuncio que responde a este objetivo pretende que el consumidor reaccione pensando "yo ya sabía que lo estaba haciendo bien". Intenta que el consumidor refuerce su elección y piense que el producto de la competencia es peor que el que él eligió. Esta idea es muy importante en productos de compra frecuente en los que hay posibilidades elevadas de que un cliente se pase a la competencia, pero también en productos de consumo duradero como los automóviles. Es muy difícil conseguir un nuevo cliente y por lo tanto es necesario mantener todos los ya conseguidos vía el recuerdo publicitario. En definitiva, no se trata de buscar nuevos consumidores, sino de afianzar los ya conseguidos de cara a compras posteriores. De todas formas, una marca no puede dedicarse siempre a hacer esta clase de publicidad porque el público objetivo envejece y

simplemente desaparece. Por ejemplo, un conductor seguramente se compra su último automóvil alrededor de los 65 años. El tabaco Winston es un ejemplo de este tipo; hace treinta y cinco años lo fumaba gente joven, mientras que ahora se asocia con personas de mediana o elevada edad. Además se enfrenta con el problema de que a partir de los cuarenta años los fumadores tratan de dejar de fumar, lo cual constituye un peligro para la marca si no incorpora nuevos consumidores.

## **VII. El proceso publicitario**

Es el recorrido que hay tras una idea publicitaria desde antes de su concepción hasta después de su ejecución. No se trata de un proceso lineal, sino de un proceso circular y cíclico, pues cuando acaba una etapa comienza la siguiente y cuando finalmente culmina comienza de nuevo.

**Etapas 1. Planificación:** Reunión de anunciante y agencia en la que deciden cómo va a ser la publicidad de un producto en un futuro próximo. Normalmente es el anunciante el que toma la iniciativa. En esta etapa se tratan los siguientes contenidos:

**Producto:** Puede ser un producto nuevo, obsoleto en pleno rendimiento comercial. Si el producto es nuevo, el producto y la campaña deben aparecer simultáneamente.

**Campaña:** Es preciso definir cómo va a ser la campaña, el concepto principal que queremos destacar en ese anuncio. Como se señaló anteriormente hay que tener muy definido el concepto que se pretende publicitar.

**Presupuesto:** Es imprescindible definirlo de antemano para conocer que objetivos se pueden alcanzar de una manera realista.

**Medios:** Elegir los medios que van a ser el soporte de la campaña.

Esta etapa es de gran colaboración entre el anunciante y la agencia publicitaria. Serán frecuentes las discusiones pero es normal. El anunciante solicita ayuda a la agencia publicitaria acerca de todos los puntos citados anteriormente salvo el relativo al presupuesto, que lo suele tener fijado de antemano.

**Etapa 2. Desarrollo creativo:** En esta etapa se realiza la campaña, se hacen los anuncios, pero aún pueden no estar acabados y ser sometidos a modificaciones de diversa importancia. La realización de anuncios suele ser muy cara y es preciso realizar todas las modificaciones y rectificaciones que se estimen oportunas a pesar de no ser baratas. La labor del creativo es idear los anuncios y lograr expresar las ideas con imágenes y palabras exactas. En esta etapa no se rueda el anuncio o se ejecuta físicamente, pero sí se desembolsa dinero en sueldo de creativos. Los creativos no asisten a la etapa de planificación, por ello los responsables de esta área realizan un borrador para informarles. El texto del anuncio quedaba bajo la responsabilidad del redactor, mientras que el aspecto visual, si lo hay, es responsabilidad del director de arte. La relación entre ambos ha de ser muy estrecha para que se logre transmitir la idea pretendida de la manera más exacta posible.

**Etapa 3. Decisión:** El borrador atraviesa una serie de controles hasta que se da el visto bueno por parte del director creativo. El anunciante tendrá aún la última palabra para aprobar y modificar el anuncio. Si el anunciante rechaza el anuncio por completo se volverá a la segunda etapa. Si un cliente rechaza un número elevado de borradores, el anunciante puede acudir a otra agencia o comenzar de nuevo el proceso desde la primera etapa de planificación.

Si la campaña se aprueba se pasará a otra subetapa de la presente etapa: *la ejecución*. Si es de carácter audiovisual se la denomina producción. En esta subetapa se acude a las productoras de anuncios, a imprentas especializadas, etc. A continuación hay que reproducir el anuncio para que pueda salir a la calle. Si se hace una mala reproducción, por ejemplo, porque la imprenta ha introducido un filtro amarillo que desagrade al anunciante, pueden surgir desavenencias entre la agencia y el anunciante acerca de quién se hace cargo del anuncio mal reproducido.

**Etapa 4. Exposición:** En esta fase el anuncio sale al medio, se compra el espacio en el medio elegido y se reproduce como se haya establecido en la campaña. La compra de

espacio en medios puede ser problemática. Los medios impresos no suelen plantear problemas pues es fácil que dispongan de sitio (insertan más hojas), pero no es así en otros como las televisiones, donde lo habitual es que las agencias adquieran de antemano los espacios para luego asignarlos por su cuenta a los anunciantes que componen su cartera de clientes. Es conocido tanto por los profesionales de la publicidad como por parte de los televidentes que en determinados bloques, a determinadas horas o en determinados programas o partidos de fútbol, es muy difícil disponer de un espacio, mientras que otros bloques permanecen casi vacíos. También es común que las agencias adquieran los derechos sobre un determinado número de vallas y que luego las asignen entre sus clientes según sus necesidades. Si existe un problema técnico con la emisión o exposición de un anuncio habrá que reproducirlo inmediatamente después una vez resuelto el problema técnico. Esto es válido para cualquier medio, sea televisión, radio, vallas, prensa, etc.

La etapa de exposición dura exactamente lo mismo que la campaña. Una vez terminada esta etapa se pasaría a una nueva etapa de planificación. A veces una campaña se encadena con otra, mientras que en otras ocasiones pueden pasar meses o incluso años. En el caso de campañas encadenadas es frecuente la planificación adelantada de las etapas sucesivas, puede que no se haya culminado la primera campaña cuando ya se tenga planificada hasta la tercera o la cuarta.

La principal debilidad del proceso publicitario es la escasa si no nula participación de los clientes potenciales de la marca anunciada. No obstante, esto no quiere decir que no se tenga en cuenta sus necesidades. Por ejemplo, en la primera etapa de planificación se suelen hacer estudios de mercado, de producto, y tests de concepto publicitario. En la etapa de desarrollo creativo se realizan pretests del material creativo que consiste en presentaciones a puerta cerrada del material creativo. También se hacen pretests antes de decidir si lanzar la campaña y postests después de realizarlas. Asimismo, se dispone de estudios de audiencia de los medios soporte elegidos para ejecutar la campaña publicitaria.

En la fase de planificación los estudios que se realizan no son relativos a la campaña publicitaria en sí, sino a los mercados. Estos estudios se centrarán en el grupo de consumidores que constituyen el objetivo de la empresa, por ejemplo, en el caso de un detergente podría ser un informe sobre amas de casa de 25-45 años, clase media y urbana. Cuanto más reducido es el grupo objetivo más se puede profundizar en sus preferencias y desarro-



llar la campaña pensando en ellas. Al final se tendrá una idea aproximada de cuál es el volumen de mercado, también suele ser de interés conocer cuál es el reparto del mercado entre las marcas de la competencia.

En esta fase también se hacen tests de producto, de nombre de la marca comercial y de envase. Lo normal para realizar un test de producto es disponer previamente del mismo, pero puede ser posible testar diferentes productos alternativos aún por desarrollar. Este tipo de estudio se hacen para probar cuál de las alternativas puede resultar más interesante para la empresa.

### **Planificación de medios**

En la fase de planificación es necesario fijar el presupuesto publicitario. Normalmente viene fijado por el cliente a causa de sus restricciones económicos. En muy pocas ocasiones se deja vía libre a la agencia publicitaria respecto a este problema. Un procedimiento bastante habitual para las empresas es dedicar un porcentaje de las ventas del período anterior. Este procedimiento es muy contradictorio pues hay sectores económicos como la banca que dedican un porcentaje muy reducido de sus ingresos por ventas si se compara con otros sectores como la alimentación, el automóvil o el transporte.

En esta etapa se debe realizar la definición del grupo objetivo, pero relacionado con los medios que servirán de soporte para la campaña, aquellos que parezcan los más apropiados a ojos de la agencia publicitaria. En esta fase también se decide cómo se va a repartir el presupuesto entre las distintas etapas y soportes publicitarios. El presupuesto se presenta al director de medios y al cliente para que ambos lo aprueben. Una vez aprobado no se deben hacer modificaciones, por lo menos grandes, pues la consecución de los objetivos de la campaña pueden peligrar.

También es necesario planificar la compra de espacio en los medios publicitarios soporte. El principal inconveniente que nos podemos encontrar en esta fase de la planificación es que algún medio esté saturado y que resulte imposible adquirir el espacio deseado. Esto ocurre sobre todo en TV.

## **Investigación de medios**

Rama de la investigación publicitaria que se dedica a estudiar los medios de comunicación como soporte de la publicidad. La investigación publicitaria se centra tanto en los consumidores como receptores de los medios como en los medios soporte mismos.

Las fuentes de datos principales son el EGM (Estudio General de Medios) y la OJD (Oficina de justificación de la difusión).

**Estudio General de Medios:** Es una sociedad anónima formada por un conjunto de anunciantes, agencias y medios. Se creó en 1968 y se financia con cuotas trimestrales que abonan los asociados. Realiza estudios principalmente sobre Prensa diaria, revistas, televisión, radio y cine. Su objetivo es medir las audiencias; en algunos medios es sencillo como en el caso de la tv, pero en otros no tanto, como es el caso de las revistas o los periódicos. El problema surge por su elevado número. En el caso de la radio, uno de los principales problemas se deriva de que a menudo los oyentes no conocen siquiera la emisora que están escuchando en cada momento.

**Oficina de justificación de la difusión:** Se encarga de la difusión de los datos de tiradas y difusiones de los diarios y revistas. Es un sistema notarial. Personas vinculadas a agencias publicitarias actúan como testigos que comprueban en periódicos y revistas cuántos se tiran, venden y se devuelven.

## **Clases de investigación de medios**

Por observación: En el caso de medios impresos se coge la prensa y se comprueba el número de páginas totales de la publicación y cuántas se dedican a la publicidad. En función de ellas se obtiene un índice de saturación. El nivel de saturación de una publicación no es siempre el mismo, puede variar por épocas, por ejemplo, los diarios suelen mostrar diferencias apreciables en agosto y en Navidades. También se suele diferenciar qué proporción de la publicidad es publicidad de marcas y cuánta hace referencia a publicidad de establecimientos locales que no tienen sentido fuera del ámbito local. También se distingue la publicidad clasificada por secciones (anuncios por palabras). Aproximadamente el 20% de las páginas de un periódico son publicidad, el 12% relativa a marcas, el 6% a pu-

blicidad local y el 2% clasificada. En las revistas, a diferencia de lo que ocurre en la prensa diaria casi la totalidad de la publicidad es publicidad de marca; en el caso de las revistas el porcentaje de publicidad aumenta hasta un 30% del total de páginas.

La TV es más fácil de controlar porque el número de cadenas es muy inferior al de revistas. En cambio la radio, el cine y las vallas son muy difíciles de controlar a causa de su gran número.

**Investigación cuantitativa de inversiones:** En estas investigaciones se trata de averiguar cuánto dinero se ha gastado en publicidad, por meses, semanas, etc., qué sectores gastan más y cómo evolucionan, quiénes son los anunciantes más importantes, cuánto se gasta en cada marca, etc.

**Investigaciones mediante entrevistas:** Se trata de encuestas sofisticadísimas que tratan de informar cómo están expuestas las personas a los distintos medios. Consisten en baterías de preguntas sobre los distintos medios publicitarios.

## **VIII. Los estudios de medios**

Se realizan estudios de medios para realizar la planificación de los medios que constituirán el soporte de la campaña publicitaria. El plan de medios recogerá las decisiones finales sobre los medios y soportes a utilizar en una campaña. Para llevarlo a cabo se deben establecer en primer lugar los objetivos de la campaña: ¿a qué público se pretende alcanzar y con qué frecuencia?

El plan de medios implica:

**Decisiones intermedias:** ¿qué medios utilizar? Cuanto mayor sea el presupuesto, mayor será el número de medios a utilizar. Todos los medios tienen un umbral de gasto mínimo de inversión que, en caso de no superarse, no merece la pena acudir a él. Por ejemplo, una campaña publicitaria que pretenda una cobertura televisiva estatal precisa de un presupuesto mínimo de 600.000 euros (100.000.000 de pesetas). De no disponerse de este pre-

supuesto, lo más razonable es recurrir a otros medios más baratos como, por ejemplo, la prensa o la radio. Las marcas que se publicitan utilizando numerosos medios suelen disponer de presupuestos importantes. La concentración del presupuesto en un solo medio no se suelen observar entre los grandes presupuestos.

**Decisiones intramedios:** En este caso se dirige la elección del conjunto de soportes a utilizar dentro de cada medio. ¿Qué cadenas de televisión elegiré para anunciarme? En el caso de la prensa diaria y la radio hay que tener en cuenta su radio de difusión, pues con frecuencia se trata de cadenas radiofónicas de ámbito local o periódicos de distribución regional. En España, a diferencia de lo que ocurre en los países de nuestro entorno cercano, una gran proporción de las ventas de periódicos se reparte entre las cabeceras de carácter regional y provincial.

Por otra parte hay que tener también en cuenta las características propias de la audiencia. Por ejemplo, los diarios suelen tener una audiencia más amplia y heterogénea que las revistas, que, a diferencia de la prensa diaria, sí suelen ser de carácter nacional o estatal. El inconveniente o la ventaja, según se mire, de las revistas es su especialización, pues suelen estar dirigidas a audiencias muy determinadas, por ejemplo, hombres conductores, mujeres adolescentes, ciclistas, amas de casa, etc.

El plan de medios se concreta en un documento de varios apartados. El primero contendrá su justificación en la que se defenderá lo que se pretende realizar en los siguientes apartados. El segundo epígrafe incluirá una relación de los medios y soportes a utilizar. El tercero realizará una previsión de los objetivos que permitirá alcanzar la planificación prevista. En este apartado se pueden incluir previsiones alternativas para que el anunciante pueda elegir entre ellas la que prefiera. El planificador puede presentar 5 ó 6 combinaciones de medios diferentes, elegidas según su buen criterio y que deberán evaluarse en términos de cobertura y frecuencia.

Es conveniente realizar la evaluación antes y después de la realización de la campaña con el fin de comprobar la magnitud de las desviaciones y el grado de acierto en la elección realizada. La evaluación es tanto cualitativa como cuantitativa.

## **Variables clave en la planificación de medios**

***Público objetivo:*** número de personas a las cuales dirijo primordialmente la campaña.

***Alcance total:*** número de oportunidades de ver la campaña. Se expresa en valores absolutos, también se denominan impactos. Se entiende por impacto a cada ocasión en que un individuo perteneciente al grupo objetivo se encuentra expuesto al anuncio. Como no está garantizado que el individuo objetivo esté expuesto de verdad, se habla con más propiedad de *oportunidades de ver*. El planificador de medios no puede saber si el lector de una revista se salta la página del anuncio o si aprovecha el bloque de anuncios publicitarios para llamar por teléfono, etc.

***Cobertura neta:*** alude al número total de personas distintas a las que alcanza el plan de medios. Se suele expresar en porcentajes. La diferencia con el alcance total estriba en que ahora no se contabilizan las duplicaciones; se trata de contabilizar únicamente personas distintas.

Ejemplo:

3 personas no han visto ningún anuncio → 0

4 personas han visto un anuncio → 4

3 personas han visto dos anuncios → 6

Alcance total 10; cobertura neta 7 (70%)

***Frecuencia:*** número de veces promedio que cada individuo ve los anuncios. En el ejemplo anterior la frecuencia sería  $10/7 = 1,4$  = (alcance total/ cobertura neta).

***Gross Rating Points (puntos porcentuales del alcance total):*** Este concepto se refiere al porcentaje del público objetivo al que hemos alcanzado sin eliminar las duplicaciones. en el ejemplo anterior será del 100%. En muchas campañas publicitarias pasa del 100 %, alcanzándose en ocasiones el 800 % ó 1.000 %. Es probable que una misma persona haya estado expuesta muchas veces al mismo anuncio.

GRP = cobertura \* frecuencia ;      (alcance total/ público objetivo)= 10/10 =100 %

**Coste por mil:** se trata de un índice de rentabilidad que mide el precio que se paga por cada 1.000 impactos (número de veces que los individuos están expuestos). Suele ser más bajo en medios masivos como la televisión. El problema con la televisión es que es preciso superar un umbral de presupuesto mínimo para poder recurrir a él ya que la producción y la exhibición es cara.

## **IX. El plan de medios**

La realización de un plan de medios supone en primer lugar el establecimiento de un presupuesto, la definición del grupo de consumidores objetivos y el establecimiento de unos objetivos publicitarios (por ejemplo, darse a conocer, reforzar o modificar una actitud, recordatorio periódico, destacar una de las características distintivas del producto, etc.).

La definición del grupo objetivo se acuerda entre el anunciante y la agencia publicitaria. Una vez determinado hay que amoldarlo en función de la información disponible del Estudio General de Medios. Por ejemplo, en lugar de pretender llegar a individuos de 23 a 48 años, como acordaron el anunciante y la agencia publicitaria, habrá que contentarse con los datos de que se disponen del Estudio General de Medios, que habla de audiencias de 25 a 50 años. El Estudio General de Medios ofrece información relativas al tamaño del habitat del consumidor que pueden no corresponderse con el que a nosotros nos interesa. Por ejemplo, el Estudio General de Medios habla de ciudades de 25.000-50.000 habitantes, mientras que nuestro público objetivo está constituido por individuos que viven en ciudades de más de 30.000 habitantes.

## **X. Caso práctico**

Se pretende realizar una campaña publicitaria de unas líneas aéreas. El grupo de consumidores objetivo está constituido por hombres de 25-50 años de clase social alta y medio-alta que viven en ciudades de más de 500.000 habitantes. En el caso español, este público

objetivo se cifra en unas 605.000 personas. Se dispone de dos alternativas de presupuestos cifradas en 1.200.000 euros (200.000.000 de pesetas).

**Alternativa (a):** La TV acapara todo el gasto. Los anuncios se reproducirán en las distintas cadenas nacionales.

Laborables a las 15:00 hh. (24.000 euros); Frecuencia → 5 ; Coste: 120.000 euros

Laborables a las 20:30 hh. (20.000 euros); Frecuencia → 6 ; Coste: 120.000 euros

Laborables a las 21:30 hh. (25.000 euros); Frecuencia → 8 ; Coste: 200.000 euros

Laborables a las 22:00 hh. (50.000 euros); Frecuencia → 4 ; Coste: 200.000 euros

Laborables a las 22:30 hh. (60.000 euros); Frecuencia → 6 ; Coste: 360.000 euros

Coste total: 1.000.000 de euros + 20 % de comisión de la agencia publicitaria = 1.200.000 euros.

Frecuencia → 5 ; Audiencia: 250.000 ; Impactos: 1.250.000

Frecuencia → 6 ; Audiencia: 205.000 ; Impactos: 1.230.000

Frecuencia → 8 ; Audiencia: 183.000 ; Impactos: 1.464.000

Frecuencia → 4 ; Audiencia: 189.000 ; Impactos: 756.000

Frecuencia → 6 ; Audiencia: 180.000 ; Impactos: 1.080.000

Número total de impactos: 5.780.000

**Alternativa (b):** El presupuesto es también de 1.200.000 euros. El medio elegido es la prensa diaria distribuida en ciudades de más de 500.000 habitantes. Se incluye Bilbao también, aunque sólo roce esta cifra de población.

	<b>Página</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Coste</b>	<b>Audiencia</b>	<b>Impactos</b>
<b>Diario A</b>	7.500	20	150.000	120.000	2.400.000
<b>Diario B</b>	6.000	20	120.000	100.000	2.000.000
<b>Diario C</b>	4.000	20	80.000	60.000	1.200.000
<b>Diario D</b>	3.500	20	70.000	30.000	600.000
<b>Diario E</b>	2.500	20	50.000	25.000	500.000

<b>Diario F</b>	1.500	20	30.000	25.000	500.000
<b>Total</b>			500.000		7.200.000

Al coste de la campaña de 1.000.000 de euros hay que sumarle el 20% de comisión a favor de la agencia publicitaria.

<b>Evaluación</b>		
	<b>TV</b>	<b>Prensa</b>
<b>Grupo objetivo</b>	605.000	605.000
<b>Presupuesto</b>	1.200.000	1.200.000
<b>Cobertura neta</b>	(93 %) 562.650	(68 %) 411.400
<b>Alcance efectivo (Cobertura – 1 ó 2 veces)</b>	(86,5 %) 523.325	(53 %) 320.650
<b>Frecuencia (Alcance total/cobertura neta)</b>	10,27	17,5
<b>Gross Rating Points (alcance total/ público objetivo)</b>	9,55 %	11,9 %
<b>Alcance bruto (miles de impactos)</b>	5.780	7.200
<b>Alcance neto (miles de personas)</b>	562.650	411.400
<b>Coste por mil impactos</b>	207,612 euros (34.543,73 ptas.)	291,686 euros (48.532,46 ptas.)
<b>Coste por mil impactados</b>	2.132,76 euros (354.862,15 ptas.)	2.916,86 euros (485.326, 2 ptas.)
<b>Coste por mil impactados efectivos</b>	2.293,05 euros (381.531,75 ptas.)	3.742,39 euros (622.682,66 ptas.)

El coste es inferior en el medio TV que en la prensa diaria. Sin embargo, la frecuencia y los *Gross Rating Points* son superiores en el medio prensa. Dado que las frecuencias superiores a 10 se estima que son suficientes, parece preferible la elección del medio TV,



pues el coste por mil impactados es sensiblemente inferior y el grado de cobertura que se logra con este medio es notablemente superior.

## **XI. La ley general de publicidad**

El nacimiento de esta ley fue controvertido, lo que le supuso numerosas enmiendas. El principal argumento a favor de su desarrollo fue la necesidad de armonizar la legislación española a las directivas comunitarias relativas a la publicidad engañosa. Con la excusa de esta adaptación se desarrolló una ley completa de regulación de la publicidad.

**Publicidad engañosa:** aquella publicidad que induce a error por acción u omisión. Hay que distinguir entre publicidad engañosa y la exageración ligera. Por otra parte, sacar a relucir defectos es malo, y lo contrario es omisión. En general, todos los anuncios son engañosos por omisión, pues exageran las ventajas de los productos y ocultan sus defectos. Por ejemplo, en un reciente anuncio del automóvil Volkswagen Polo, éste cae de un camión y, sin embargo, no le ocurre nada. El televidente no se cree que al automóvil no le vaya a pasar nada, sino que lo asume como parte de la historia que cuenta el anuncio. La ley no define la línea de separación entre la exageración admisible y el engaño.

**Publicidad desleal:** aquella que ocasiona descrédito o confusión para otras marcas. Esta prohibido decir nada malo en contra de otras marcas. Ejemplo: Tele2 y Telefónica. ¿Dónde está el límite? Ejemplo: Avis vs. Hertz (Somos los segundos y por eso no nos podemos permitir tener los coches sucios, abollados, etc?). ¿Estamos hablando bien de nosotros o mal de la competencia?

Las comparaciones ciegas y con garantías (fe notarial) son lícitas. El público español en general no ve bien la publicidad comparativa. En los países anglosajones, sin embargo, es muy común. La publicidad comparativa se convierte en desleal si se desacredita a las otras marcas competidoras o la comparación no se realiza en igualdad de condiciones.

**Publicidad subliminal:** Aquella que produce percepción inconsciente. El hecho publicitario hay que destacarlo, no tratar de esconderlo o camuflarlo como si fuera una noticia ordinaria.

**Publicidad ilícita de determinados productos:** El consumo de ciertos productos como el alcohol o el tabaco se entiende que no es del todo recomendable y, en consecuencia, se limita su publicidad. La publicidad de productos farmacéuticos también está muy restringida para evitar la automedicación.

## **XII. Organización de las agencias publicitarias**

Las agencias internacionales de publicidad mantienen estructuras organizativas bastante estandarizadas. En ellas lo habitual es que los directores generales de las divisiones nacionales formen parte del consejo de administración trasnacional. Asimismo, en cada división nacional existe una dirección colegiada para regir las distintas funciones de las agencias nacionales. Las agencias nacionales más grandes tienen un personal que ronda aproximadamente 100 personas.

### **Departamentos**

Departamento de cuentas: Pone en contacto al cliente con la agencia, haciéndola saber cuáles son los deseos de los anunciantes.

Departamento de creación: En él se realiza materialmente el anuncio. Los productores no forman parte de él por su gran especialización, independientemente de que sea audiovisual o impresa.

Departamento de medios: Este departamento es el que mantiene el contacto con los medios. Lo forman dos clases de personas: los planificadores y los compradores. Los primeros realizan el plan de medios, mientras que los compradores lo ejecutan y contactan con los medios. Este departamento de un tiempo a esta parte se ha hipertrofiado y se ha sepa-

rado de la empresa. En la actualidad esta tarea la realizan empresas independientes denominadas Controles de medios.

Departamento de administración: este departamento realiza las mismas tareas que los departamentos homónimos de cualquier otra empresa.

# **Tema 9. El comportamiento del consumidor**

- I. Introducción
- II. El proceso de compra: factores explicativos
- III. Factores económicos
- IV. Factores personales
- V. Factores sociales
- VI. Modelos explicativos del comportamiento del consumidor
- VII. Modelo de caja negra
- VIII. Modelo de formación de actitudes
- IX. Modelo de intención de compra

## **I. Introducción**

Si en una empresa se quiere conocer el mercado y las reacciones que previsiblemente se puedan dar frente a sus planes de comercialización, deberá comenzar por el estudio de las claves del comportamiento de los consumidores como unidades elementales de decisión. Por ello, en este tema se aborda el estudio de las teorías y factores explicativos del comportamiento del consumidor.

El mercado es una realidad dinámica en la medida en que los consumidores que lo forman están sometidos a unos cambios continuos, tanto en su número como en sus comportamientos básicos. Así, una descripción del mercado español comportaría una reflexión respecto a ciertas variables, como las demográficas, los procesos de movilidad, la capacidad de renta y las pautas de consumo seguidas, ya que, por ejemplo, un joven consumidor urbano de renta alta demandará productos completamente distintos a los que pide un consumidor anciano pensionista de una zona rural, y consiguientemente se puede diseñar una estrategia comercial diferenciada para cada uno de estos grupos de consumidores.

Los *factores externos o ambientales* que condicionan el comportamiento del consumidor son los siguientes:

1) **Factores demográficos:** el número de habitantes y su evolución, la distribución por sexos y edades, la tasa de matrimonios y de natalidad, el proceso de envejecimiento de la población y su distribución por edades son elementos determinantes en el mercado. Por ejemplo, la caída de la tasa de natalidad en España en el pasado reciente ha originado una reducción en los mercados de alimentos infantiles (esta tendencia se ha invertido más recientemente a causa del fenómeno de la inmigración), mientras que la población joven de edad entre 25 y 40 años está aumentando debido al *boom* de natalidad de la década de los sesenta y principios de los setenta y al mencionado fenómeno de la inmigración, con el consiguiente crecimiento de los mercados dirigidos a jóvenes. La nueva población inmigrante creciente, adulta joven en su mayoría, puede también por sí misma constituir un segmento de mercado atractivo. En este sentido, algunos bancos diseñan incluso productos y servicios específicos para ellos.

2) **Procesos de movilidad de la población,** que motiva que los consumos no se distribuyan de forma uniforme en toda la población. Por ejemplo, mientras que en el centro de Madrid, como consecuencia del envejecimiento de la población, sobran puestos escolares, en zonas de la periferia (Coslada, Móstoles, Majadahonda, etc.) hay una demanda creciente de puestos, ya que la población de estas zonas es más joven y son las zonas elegidas por muchas familias jóvenes para afincarse al ser más asequible la adquisición de viviendas en ellas. Los procesos migratorios también suponen alteraciones en los mercados, asimismo el consumo de la población rural es diferente del urbano y de las pautas de consumo de las grandes ciudades.

3) **Capacidad de renta:** el consumidor se encuentra con la limitación del presupuesto, que está condicionado por su renta disponible. En este sentido, un crecimiento temporal de la renta motivará una demanda de productos diferentes con intensidades también distintas.

Así, por ejemplo, entre 1964 y 1979, los españoles han disminuido el consumo de cereales panificables (harinas) desde 92,5 kg por habitante y año hasta 72,9 kg, mientras que el consumo de carne ha pasado de 25,5 kg a 69,2 kg. Esta tendencia evolutiva se ha ido agudizando en las dos décadas siguientes y llega hasta el momento presente.

4) **Hábitos de consumo:** los cambios culturales originan cambios en los hábitos de consumo de los ciudadanos. Así, por ejemplo, en los últimos años la sociedad española ha concedido mayor importancia a la actividad deportiva, lo que ha supuesto un desarrollo importante para el mercado de artículos de deporte, y en el momento actual se concede cada vez mayor importancia a los aspectos de diseño y moda en los productos, con la consiguiente modificación en los esquemas de valoración de los distintos productos. Otro tanto podría decirse acerca de la preocupación por la preservación de la salud y el surgimiento de los numerosos productos alimenticios denominados *funcionales*.

## II. El proceso de compra: factores explicativos

El análisis económico clásico explicaba el comportamiento del consumidor como el de un individuo que asignaba racionalmente sus recursos monetarios escasos entre un conjunto de bienes, que podían satisfacer sus necesidades reportándole una *utilidad*. El consumidor buscaba maximizar su utilidad, y para ello distribuía su presupuesto entre los diferentes bienes igualando las utilidades de la última unidad monetaria gastada en cada uno de ellos (*utilidad marginal*).

Esta explicación supone una simplificación excesiva del comportamiento del consumidor, especialmente en el problema de determinar cuál es la utilidad que reporta el consumo de un bien determinado. La moderna teoría del consumo, a partir de los trabajos de Lancaster, considera que el consumo de un bien reporta una utilidad que es función de un conjunto de satisfacciones dependientes de las necesidades que cubre. Así, el consumo de un automóvil proporciona utilidad al satisfacer la necesidad de transporte, pero además proporciona utilidad al satisfacer las necesidades de confort, ostentación, etc. El consumidor buscará la combinación de bienes de consumo que maximice su utilidad global, mediante la satisfacción de las diferentes necesidades que componen su función de utilidad, y sometido a las restricciones del presupuesto disponible.

Para que estos desarrollos teóricos sean operativos es necesario que se establezca la *función de utilidad de cada consumidor*, en la medida en que no existe una función única para todos ellos, lo que supone conocer la satisfacción que origina la cobertura de cada necesidad tipo y en qué medida cada producto contribuye a dicha satisfacción.

Además, este planteamiento se centra fundamentalmente sobre el proceso de elección, pero no analiza el proceso de captación de información por parte del consumidor y la elaboración de esa información.

Ante la insuficiencia del enfoque microeconómico para hacer frente a la explicación de la decisión de compra del individuo, ha surgido dentro del marketing un amplio desarrollo teórico que se conoce como ***comportamiento del consumidor*** y que pretende analizar el proceso de compra de los agentes económicos, los factores que lo determinan y la posibilidad de actuar sobre los consumidores. Esta disciplina se apoya en los avances proporcionados por las ciencias del comportamiento (psicología y sociología) para la explicación del comportamiento humano tanto a nivel individual como de grupo.

Desde este enfoque, el comportamiento del consumidor es una conducta humana, lo que supone que está influida por un conjunto de variables físicas, económicas y sociales, así como por los valores individuales del sujeto. Es una conducta orientada a un fin, como es la satisfacción de las necesidades. Y, por último, es una conducta racional, ya que intenta lograr la máxima satisfacción posible del empleo de unos recursos limitados.

De aquí que el comportamiento del consumidor esté influido por un conjunto de factores:

***Factores económicos:*** la evolución de la situación económica general y personal constituye una restricción básica en el proceso decisorio, y junto a ella opera el conjunto de variables de marketing que, controladas por la empresa, constituyen un estímulo para el consumo.

***Factores personales:*** que son internos al individuo como valores, motivaciones, necesidades, etc.

***Factores sociales*** o provenientes de los grupos en los que el individuo se relaciona.

Este conjunto de factores, sometidos a un proceso de toma de decisiones individual, es el que explica la decisión final de compra o no compra de un determinado producto.

### III. Factores económicos

La capacidad de compra de un consumidor es el condicionante básico de su comportamiento. Este factor depende de la renta, la riqueza, la tasa de interés y el acceso al crédito.

Es evidente que la renta disponible por los consumidores condiciona el consumo, pero también las expectativas de rentas futuras pueden afectar al consumo presente. Por ejemplo, ante la inminencia de un nuevo empleo y una mayor remuneración, el consumidor incrementará su nivel de consumo desde el momento presente. Diferentes autores consideran que los consumidores tratan de mantener su nivel máximo de consumo aunque disminuyan sus rentas, lo que supondría una reducción de la tasa de ahorro o del capital existente en la fase del ciclo de vida en que se da una caída de la renta disponible.

La *riqueza disponible* (activos reales o financieros) puede permitir mantener niveles de consumo aun cuando exista una caída en la renta disponible. Lógicamente, los consumidores de mayor riqueza consumirán en mayor medida que el resto, si bien esto no quiere decir que destinen una proporción mayor de su renta al consumo.

En la medida en que parte del consumo se financia mediante crédito al aplazar el pago, una variación de los *tipos de interés* afecta a la capacidad de consumo al encarecer o abaratar las compras a crédito y al hacer más o menos atractiva la opción del ahorro frente al consumo. Los tipos de interés influyen de forma importante en los bienes de consumo duradero (vivienda, automóviles, por ejemplo), cuyos pagos se realizan en gran parte mediante crédito.

La *disponibilidad de crédito* es un elemento importante en la decisión de compra de los bienes cuyo pago se aplaza. Cada vez se está dando en mayor medida la influencia del crédito en la compra de bienes de consumo normal, a través de las denominadas tarjetas de crédito, como medio de financiar el consumo habitual de las familias.



## IV. Factores personales

Cada individuo presenta un comportamiento propio de compra que está influido por sus condicionantes personales. Así, la motivación, percepción, creencias y actitudes personales condicionan el comportamiento individual. A continuación, se exponen brevemente cada uno de estos factores y su influencia en el proceso de compra.

Si el comportamiento de compra es una conducta orientada a un fin, es interesante considerar cuál es el fin de esta conducta. Por ello, el estudio de la **motivación** debe contribuir a aclarar este comportamiento. La motivación se refiere a un estado del individuo en el que la energía se moviliza y dirige hacia la consecución de objetivos específicos. La **aparición de las necesidades** desencadena un comportamiento del individuo dirigido a su **satisfacción**. La motivación puede actuar positivamente estimulando una conducta, y también de forma negativa cuando rechaza un determinado comportamiento. Así, por ejemplo, por motivos de aversión puede elegirse un tipo de transporte que no sea el aéreo para cubrir la necesidad de un desplazamiento, mientras que motivos de urgencia pueden aconsejar su empleo.

El análisis de las necesidades de los individuos y el conocimiento de sus características puede ser fundamental para explicar el comportamiento de los consumidores. Las necesidades humanas son múltiples y de muy diversas características, teniendo algunas más importancia que otras. Así, por ejemplo, la necesidad de alimentación parece ser prioritaria frente a otras necesidades como, por ejemplo, practicar deporte. Se han realizado numerosos intentos de clasificar las necesidades, siendo el más conocido el realizado por Maslow, para quien las necesidades muestran la siguiente jerarquía:

- 1) *Fisiológicas*: fundamentales para la existencia (hambre, sed, etc.).
- 2) *De seguridad*: cuidado de la vida física (seguridad, cuidados médicos, protección, etcétera).
- 3) *Afectivas*: búsqueda de aceptación por los demás (afecto, amor, amistad, etc.).
- 4) *De estimación y prestigio* frente a los demás (éxito, prestigio, estatus, etc.).
- 5) *De autorrealización* (perfeccionamiento personal, cultura, etc.).

El sujeto intentará satisfacer en primer lugar las necesidades más apremiantes, que son las fisiológicas y, posteriormente, todas las demás. Sin embargo, estas necesi-

dades pueden ser marginadas por algún tiempo para satisfacer otras que se encuentren en niveles inferiores. Se han realizado también otros intentos de clasificar las necesidades, como los de Bayton (afectivas, de reforzamiento del ego y defensivas del ego), Murray, etc., pero revisten un menor interés desde el punto de vista del comportamiento del consumidor.

Herzberg desarrolló una teoría de la motivación que contribuye a la explicación del comportamiento de compra. Distingue entre factores que causan satisfacción y factores no satisfactorios en los diferentes productos. Así, en la elección de un determinado automóvil los consumidores pueden encontrar factores satisfactorios (potencia, consumo, etc.) y factores no satisfactorios (precio, diseño, etc.). Si el comprador selecciona ese automóvil, supone que los factores satisfactorios son valorados por encima de los no satisfactorios, y que ese producto proporciona una mayor satisfacción por su función de utilidad individual que los restantes de la competencia. El conocimiento de los factores valorados por cada grupo de consumidores es un elemento importante para el diseño de las características que deben tener los productos de la empresa.

La **percepción** es la forma en que el consumidor recoge, procesa e interpreta la información que procede del entorno. Aunque los seres humanos tengan las mismas estructuras de percepción, la percepción individual de un mismo producto puede ser radicalmente diferente de unos individuos a otros. La **motivación**, la **personalidad** y el **aprendizaje** son los principales elementos que explican una diferente percepción. La motivación hace que los individuos sean más receptivos hacia los bienes que cubren las necesidades a satisfacer, así en verano se será más receptivo frente a anuncios de bebidas refrescantes, ya que es más acuciante la necesidad de ingerir líquidos, y serían poco efectivos anuncios de calefactores. La personalidad, factor al que se hace referencia más adelante, explica también la existencia de procesos perceptivos diferentes frente a un mismo estímulo; así un consumidor de talante conservador será más receptivo a determinados mensajes que una persona más liberal. Por último, la experiencia pasada, el aprendizaje, condiciona también la percepción, ya que si se tiene una experiencia favorable existirá una receptividad mayor a los mensajes.

Además de estos factores personales existen un conjunto de características que influyen en la percepción. En primer lugar, la percepción es **selectiva**, no todos los mensajes que se reciben son percibidos. Un estudio realizado en Estados Unidos muestra

que una persona está expuesta a unos 300 mensajes publicitarios diariamente, de los que sólo percibe 76, y de alguna manera responde a una docena.

La segunda característica es que **está organizada**, lo que supone que los estímulos se perciben de forma conjunta y no aislada. Por ejemplo, los productos de bajo precio se perciben por lo general como inferiores en calidad a productos de mayor precio, o a productos distribuidos en establecimientos más prestigiosos, etc.

Por último, la percepción está influida por el **conjunto de estímulos** que configuran el objeto a percibir. Aspectos como el color (mayor atractivo del color sobre el blanco y negro), la existencia de contrastes (más llamativos), tamaño, intensidad, movimiento, contexto en el que se sitúa el mensaje, etc., contribuyen a explicar la diferente tasa de percepción entre unos inputs informativos y otros.

Para que se produzca la percepción de un cambio en un producto es necesario que el cambio introducido sea de cierta entidad, ya que los cambios pequeños no son percibidos. Además, las modificaciones en los diferentes elementos se relacionan con el estado anterior, así un cambio de la misma cuantía en el precio puede no ser percibido en un precio alto y resultar muy llamativo en un producto de precio bajo.

La percepción introduce también una distinción entre los atributos que se cree posee un producto y los atributos que realmente poseen los productos. Así, por ejemplo, se puede considerar por parte de los consumidores que una marca de leche tiene un mayor poder alimenticio debido a su mayor contenido graso porque deja una mancha más intensa en el vaso, cuando si realmente se realiza un análisis de contenido se puede apreciar que no es así.

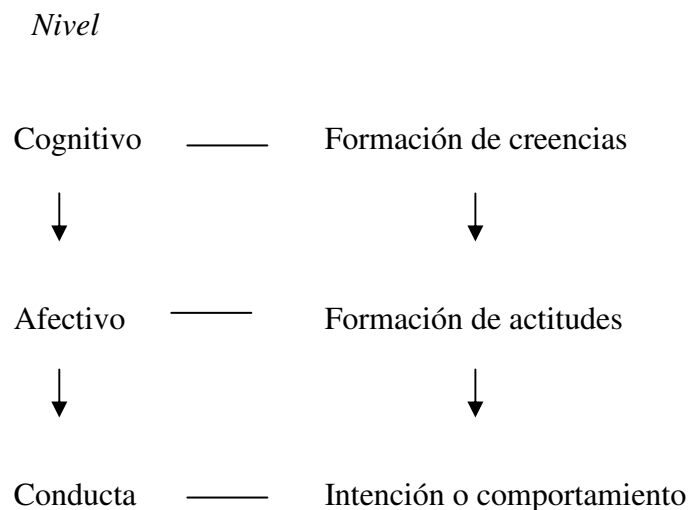
La imagen de marca o de establecimiento comercial, considerada como el conjunto de impresiones subjetivas del consumidor respecto a una marca o un establecimiento comercial, supone también un factor que afecta a la percepción por parte del consumidor. Así, los hipermercados tienen una imagen de precios más baratos que los supermercados y tiendas de barrio, sin que ello suponga que todos sus productos sean más baratos.

Las *creencias* y *actitudes* de los consumidores también condicionan su comportamiento. Se puede definir una creencia como la probabilidad de que una característica sea asociada con un objeto, acontecimiento, idea o persona. Estas creencias pueden ser descriptivas del producto o establecimiento, por ejemplo, es el establecimiento de mayor tamaño de la ciudad, o pueden ser evaluativas, si recogen algún juicio de valor, como

sería «este restaurante es el mejor de la ciudad». Las creencias no tienen por qué coincidir con la realidad, y por ello es importante conocerlas.

***Una actitud es un sentimiento permanente positivo o negativo hacia un objeto que predispone al individuo a comportarse favorablemente o desfavorablemente respecto a él.*** Por ejemplo, cuando el Real Madrid anunciaba una marca de electrodomésticos en sus camisetas, los patrocinadores observaron que sus ventas en Cataluña descendieron como consecuencia de la actitud tradicionalmente negativa debido a la rivalidad futbolística.

La combinación de creencias y actitudes permite establecer un modelo explicativo de los sentimientos del consumidor ante la marca a tres niveles: cognitivo, afectivo y de conducta.



En el primer nivel (cognitivo), el consumidor obtiene información sobre la marca y forma sus creencias respecto a ella. En el segundo nivel, afectivo, se desarrollan sentimientos positivos o negativos respecto a la marca, es la formación de actitudes. Por último, se produce una conducta o comportamiento positivo o negativo sobre la marca que se expresa mediante la compra o el rechazo del producto y también mediante la información que se proporciona a otros compradores.

Se ha considerado también que la *personalidad* del consumidor puede contribuir a explicar su conducta. Se puede definir la personalidad como «el sistema de disposiciones emocionales que determina las formas de comportarse el individuo en diferentes situaciones», y en consecuencia suponer que las diferentes personalidades se deben traducir en comportamientos de compra distintos.

Los investigadores de mercados han dedicado grandes esfuerzos para estudiar rasgos de personalidad, como sociabilidad, estabilidad emocional, agresividad, independencia, etc., y su relación con los compradores de productos determinados. Las conclusiones obtenidas en el análisis empírico no han sido satisfactorias: «Algunos estudios muestran una fuerte relación entre personalidad y aspectos del comportamiento del consumidor, otros indican que no hay relación, y la gran mayoría señalan que si la correlación existe es tan débil que la hace cuestionable o incluso despreciable. »

Aunque resulta evidente que la personalidad no es el factor determinante de la compra, no por ello se debe excluir cualquier influencia de la personalidad en la elección final de compra, ya que, por ejemplo, afectará a la percepción selectiva de determinados aspectos, a la influencia de los grupos de referencia o líderes de opinión, etc.

## **V. Factores sociales**

El comportamiento de compra está también afectado por un conjunto de factores provenientes de la sociedad en que el individuo está inmerso, y que le impone determinadas pautas de consumo y comportamiento. En este sentido, se describe el efecto que factores como la influencia personal, familiar, grupo de referencia, clase social, estilo de vida y cultura tienen en el comportamiento del consumidor.

La *influencia personal* en la compra se produce mediante la comunicación oral de amigos, vecinos, compañeros de trabajo, etc., de sus experiencias y opiniones respecto a los diferentes productos. Esta comunicación es muy efectiva, ya que viene avalada por una persona próxima que no está interesada en la empresa vendedora. El mercado de detergentes ha realizado numerosas campañas dedicadas a extender la comunicación oral de las ventajas de sus productos entre vecinos y familiares.

Una forma especial de influencia personal es la utilización de los denominados líderes de opinión. Los líderes de opinión son individuos que se consideran con un especial conocimiento en un área específica. Así, en artículos deportivos el apoyo de los más destacados deportistas, personas de reconocida elegancia en artículos de moda o decoración, etc. El mecanismo que funciona en estos casos es de identificación, ya que el consumidor busca en el modelo propuesto la persona que le gustaría ser, y establece un comportamiento de imitación consumiendo el producto que se le propone.

La *influencia familiar* es muy importante ya que la familia es el principal agente de socialización, es decir, donde se adquieren y aprenden las normas, valores y conductas sociales. En este sentido, la familia constituye también la unidad en que se aprende a consumir y en la que se realiza la mayor parte del consumo.

La división de papeles en las familias hace que determinados productos sean comprados en mayor medida por los maridos y otros por las esposas. En este sentido, una investigación dirigida por J. Alonso muestra cómo la compra de un automóvil la realiza en un 66,5 % de las veces el marido, en 1 % la mujer, y en un 33,5 % conjuntamente, mientras que la compra de champú la realiza la mujer en el 85,8 %, el marido el 3,3 % de las veces, y conjuntamente el 10,9 %. El conocimiento del decisor en la familia para la compra de cada producto es importante a la hora de establecer una estrategia de comunicación e influencia en las ventas.

También es cada vez más importante el papel de los hijos, que si bien no tienen capacidad de compra directa, poseen un notorio grado de influencia en la compra. Productos como alimentación, dentífricos, juguetes, teléfonos móviles, etc., son decididos por los hijos y financiados por los padres. La publicidad y las actividades promocionales en este tipo de productos están por lo general orientadas hacia el niño o el adolescente.

El individuo está influido también por un grupo de personas que se denomina *grupo de referencia*. Es un grupo cuyas pautas de comportamiento se usan como punto de referencia y evaluación de la conducta individual. En la medida en que su comportamiento de consumo se ajuste al del grupo se puede considerar correcto.

El mercado juvenil es un mercado fuertemente influido por los grupos de referencia. Así, en la juventud urbana los zapatos deportivos, los pantalones vaqueros deberán ser de una determinada marca para no considerarse extraño al grupo. En los productos de lujo, como relojes, automóviles, etcétera, en el mercado adulto, hay también una fuerte influencia del grupo de referencia. Estos ejemplos ponen de manifiesto el carácter simbólico del comportamiento del consumidor, donde un reloj no sólo sirve para medir el tiempo, sino que es también una prueba de estatus social.

A nivel más agregado, los individuos se agrupan dentro de *clases sociales*, que son subgrupos de la sociedad cuyos miembros son aproximadamente iguales en prestigio y estatus social, y mantienen valores, intereses y conductas parecidas. Las clases sociales se diferencian en materia de compra en la asignación del presupuesto de consumo, la elección de marca, establecimientos comerciales, la información obtenida sobre el

producto, publicidad recibida, etc. Un ejemplo claro lo constituye el consumo de bebidas alcohólicas, con diferencias en productos, marcas y cantidades entre las diferentes clases sociales o las diferencias existentes en alimentación.

El concepto de *estilo de vida* se ha empleado para superar los problemas de la utilización de los conceptos de clase social que no se ajustan tan claramente a los comportamientos de compra. Se considera así a la forma de vida de un individuo o de una familia. De hecho, supone una configuración en base a variables como edad, renta, cultura, ocupación y variables de carácter psicológico. Un estudio realizado por el ESADE en Barcelona diferenciaba los siguientes estilos de vida: reflexivos, consolidados, modernos, amargados, integrados, maduros, modestos, apáticos y vitales.

El factor de mayor influencia es la *cultura*, entendida como el conjunto de valores, creencias, actitudes, hábitos y formas de conducta de un grupo de miembros de la sociedad y que se transmite de generación en generación. Los cambios en las normas culturales suponen una modificación en los mercados, por ejemplo, el interés creciente por la salud y el deporte ensancha el mercado de los artículos deportivos y los alimentos dietéticos, de aquí el interés por valorar y predecir los cambios culturales. También tiene importancia conocer las diferencias culturales entre los países, ya que el mercado es cada vez más internacional. Pero, incluso dentro de un Estado, se pueden distinguir diferentes culturas, por razones históricas o geográficas y también por razones de edad (jóvenes, tercera edad, etc.). En la medida en que estas diferencias culturales sean significativas, puede ser interesante diferenciar el producto y ajustarlo a cada uno de ellos, y realizar acciones de comunicación individualizadas.

## **VI. Modelos explicativos del comportamiento del consumidor**

Es difícil generalizar una teoría o un modelo del comportamiento del consumidor, ya que hasta la fecha no se ha podido abstraer un modelo de comportamiento del consumidor válido para cualquier situación de compra. Así, por ejemplo, el proceso que conduce a la decisión de compra de un automóvil es mucho más complejo que la compra de un paquete de cigarrillos, pero también la compra de automóviles para la flota de una compañía de autos de alquiler supone un proceso distinto al del comprador individual. De esta forma, se puede diferenciar entre el *comprador individual*, que adquiere el

bien para su consumo personal, y el **comprador institucional** (empresas o Estado), que adquiere el bien para destinarlo a un proceso productivo posterior.

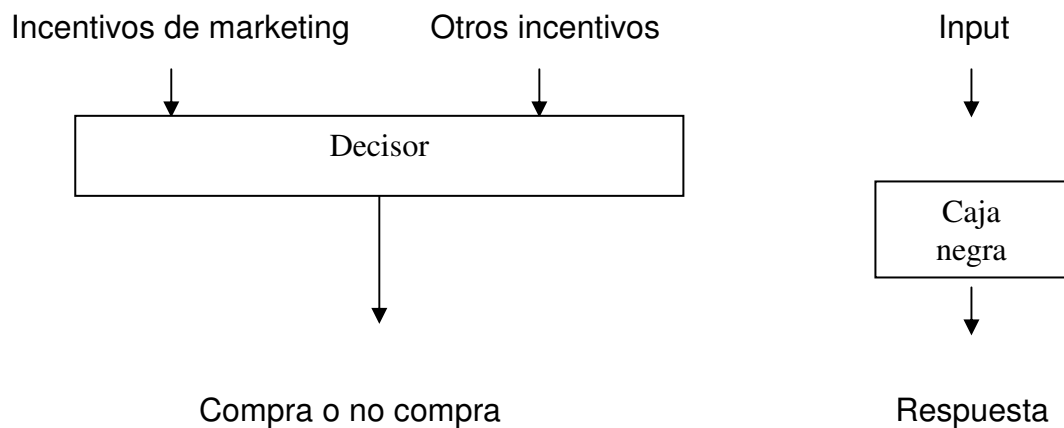
En función del tipo de producto de que se trate se distingue entre **bienes de consumo duradero**, cuando el consumo del producto se extiende a lo largo de un amplio período de tiempo (vivienda, electrodomésticos, etc.) y bienes de **consumo normal**, cuando el producto se consume en un corto período. El proceso de compra de un bien de consumo duradero será más extenso en el tiempo que el de un bien normal y el consumidor recabará una mayor información para intentar reducir el riesgo de la decisión de compra. El mayor riesgo financiero que suelen comportar las compras de bienes duraderos estaría en la raíz de esta diferenciación en la conducta del consumidor.

El responsable de marketing debe conocer el proceso de compra de los consumidores, bien sean individuos o instituciones, como forma de comprender los distintos factores que los determinan a actuar, y así diseñar una estrategia de influencia en el proceso de compra. Por último, también debe medir el resultado de las acciones propuestas con el fin de valorar el grado de éxito o fracaso tanto del modelo de comportamiento del consumidor que utiliza, como de la estrategia desarrollada para influirle.

## **VII. Modelo de caja negra**

La forma más sencilla de abordar la explicación del comportamiento del consumidor es acudir a los modelos de «caja negra». En estos modelos se conocen las entradas (estímulos) y las salidas (respuesta de compra o no compra), pero se desconocen los mecanismos internos que intervienen en esta transformación entrada - salida. Según este modelo, el comprador estaría sometido a los estímulos comerciales de la empresa o a otros estímulos, y la consecuencia de ellos sería un comportamiento de compra o no compra. Esquemáticamente, sería:





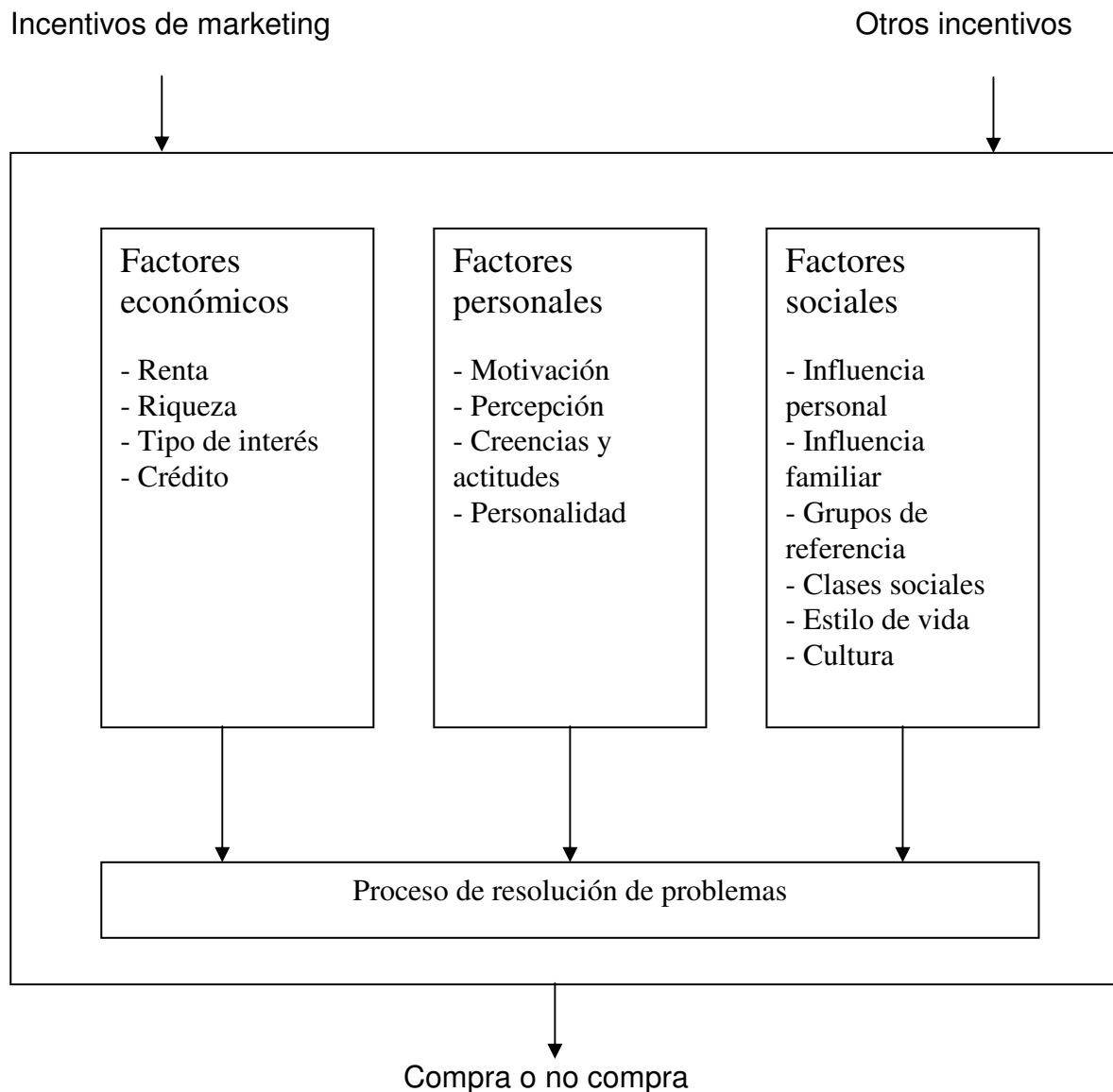
**Figura 10.1.** *Modelo de comportamiento del consumidor de caja negra.*

Anteriormente se expusieron los factores económicos, personales y sociales que influyen en el comportamiento del individuo. Si incluimos estos factores el modelo de caja negra inicial se transformaría en un proceso de resolución de problemas influido por los factores antes citados (véase la figura 10.2).

El proceso de resolución de problemas o de toma de decisiones se inicia con la existencia del problema, es decir, con la constatación de que existe una necesidad que debe ser cubierta mediante un proceso de compra de algún producto o servicio.

Las necesidades se manifiestan de forma innata a cada consumidor, pero pueden ser estimuladas y orientadas por incentivos externos. Así, una persona puede experimentar sed al pasar frente a un bar, o sentir la necesidad de tomar un refresco tras ver un anuncio en la televisión. Pero también puede canalizar determinadas necesidades, por ejemplo, una persona tiene necesidad de vacaciones, pero no de dirigirse a una playa determinada o a un país exótico, en vez de quedarse descansando en su propia casa.

Frente a las necesidades que experimenta, el consumidor puede adoptar la actitud de enfrentarse a su resolución con la información que ya dispone o recabar una información más completa. Dependerá de la importancia que tenga la compra, el tiempo y la atención que se dedique a ella, como más adelante se indica.



**Figura 10.2.** *Modelo de caja negra ampliado.*

El consumidor puede estimar que tiene información suficiente para decidir su compra. Esto sucederá con más frecuencia en aquellos productos respecto a los que se tiene experiencia previa (compras repetitivas) o que no suponen una decisión importante para el consumidor (escaso riesgo financiero). En los casos en que precise más información, la puede obtener a través de diversas fuentes:

- *Personales:* familiares, amigos, compañeros de trabajo, vecinos, etc.
- *Comerciales:* publicidad, vendedores, etiquetas, distribuidores, internet, etc.

- *Públicas*: informes y estudios comparativos de asociaciones, revistas y prensa especializada, etc.
- *Directas*: examen de productos, uso, etc.

Cada fuente de información ofrece un margen de credibilidad y confianza diferente en función del emisor.

## **VIII. Modelo de formación de actitudes**

La información no se refiere al conjunto total de objetos que pueden satisfacer la necesidad, sino que se centra en un número reducido de ellos, denominado *conjunto evocado*. Por ejemplo, cuando se decide ir a cenar fuera, no se elige el restaurante valorando todos los posibles locales de la ciudad, sino que la elección se realiza entre un número más reducido, entre aquellos que se recuerdan en el momento de elegir. De aquí la importancia de lograr mediante comunicación que el producto (restaurante en este caso) sea bien conocido, ya que así entrará dentro del conjunto evocado de un número más amplio de consumidores, y en consecuencia será más probable que tenga más clientes. Si un producto no es conocido por los consumidores y no forma parte del conjunto evocado, no será considerado por ellos, y aunque sea mejor que el resto, sus ventas se mantendrán a un nivel reducido.

Si se considera suficiente la información disponible, el consumidor valora las diferentes alternativas y selecciona el producto que va a comprar. En esta fase se realiza la selección de atributos del producto y su valoración. Los atributos pueden ser distintos para cada tipo de producto y cada consumidor. Así, en un dentífrico se valoran atributos como precio, poder anticaries, dejar los dientes limpios, brillantes, sabor, buen aliento, etc., pero la ponderación de importancia de cada atributo dependerá de cada consumidor. Por ejemplo, los niños harán énfasis en el sabor, mientras que los padres estarán más preocupados por el poder anticaries. Si en vez de un dentífrico se tratara de un automóvil los atributos serían diseño, precio, potencia, seguridad, confort, etc. El consumidor, de acuerdo con su propia función de utilidad, valorará la importancia de los diferentes atributos, estableciendo una estimación de su actitud global frente al producto.

Finalmente, después de esta evaluación el consumidor se formará un ranking de los productos evocados y evaluados.

Se han elaborado modelos que pretenden explicar el comportamiento del consumidor a partir de las actitudes que los consumidores expresan hacia los diferentes atributos que presenta un producto. El más conocido es el de Fishbein, que supone que la actitud global hacia un producto está formada por la suma de las actitudes frente a cada una de sus características, ponderada por la importancia que tiene cada una de ellas. Analíticamente:

$$A_o = \sum_{i=1}^n B_i W_i$$

donde:  $A_o$  es la actitud global hacia el producto 0;

$B_i$  es la opinión del consumidor respecto al atributo  $i$  en el producto 0;

$W_i$  es la importancia que se concede al atributo  $i$ .

Lógicamente una valoración  $A$  más alta supondrá una mayor probabilidad de compra del producto.

Supongamos tres establecimientos comerciales (librerías) que puedan ser valoradas por un consumidor respecto a los atributos precio, surtido, proximidad, facilidad de acceso, atención al cliente. En el cuadro adjunto estos atributos se valoran de 1 a 9, siendo el 9 el resultado más favorable. La importancia de cada atributo para un consumidor determinado se recoge en la columna  $W$ , en la que el surtido es la variable más cotizada. La actitud global, consecuencia de la suma ponderada de las actitudes respecto a cada atributo, indica que este consumidor se mostrará más favorable a adquirir sus libros en el establecimiento  $B$ , que presenta una valoración de la actitud global más alta.

<i>Atributos</i>	<i>W</i>	<i>Librería A</i>	<i>Librería B</i>	<i>Librería C</i>
	<i>Ponderación</i>			
Precio	7	9	7	6
Surtido	9	6	8	8
Proximidad	6	6	8	8

Acceso	4	7	9	5
Atención al cliente	5	7	6	9
Actitud global $\sum B_i W_i$	-	216	226	218

El modelo de Fishbein supone que es más favorable poseer en el mayor grado posible un atributo: por ejemplo, cuanto más barato sea el precio, es mejor para el consumidor. Sin embargo, hay veces que no es así, por ejemplo el precio tiene también asociada una imagen de calidad, y un precio excesivamente bajo puede hacer pensar en una calidad muy reducida. También, en el ejemplo propuesto, el consumidor puede preferir que el surtido no sea excesivamente amplio, porque no encontraría los libros que quiere o el trato sería más despersonalizado, y tampoco que sea muy escaso, ya que entonces no tendrían los libros que desea. En estos casos, el modelo de Fishbein no es útil, y ha de ser sustituido por una valoración de *punto ideal* que minimice las diferencias que existen entre el nivel deseado por el consumidor y el grado en que cree que cada producto posee el atributo. Este modelo de punto ideal establece que el consumidor prefiere el producto o establecimiento que minimiza la diferencia ponderada entre sus deseos y la valoración que da a los atributos de cada producto:

$$\text{Min } D_j = \sum_{i=1}^h W_i |B_{ij} - I_i|$$

donde:  $D_j$ , es la distancia ponderada de cada producto  $j$  respecto al ideal;

$W_i$  es la ponderación de cada  $i$  atributo;

$B_{ij}$ , es la valoración que el consumidor asigna a cada atributo  $i$  para cada producto  $j$ ;

$I_i$  es el valor ideal o deseado de cada atributo  $i$ .

Si en el caso de selección de cada librería, el decisor prefiere que el surtido no sea lo más amplio posible, sino un nivel medio, supongamos 6, y por el contrario desea que los otros atributos alcancen la puntuación más alta (9), las distancias serían:

$$\text{Librería A: } D_A = 7 |9 - 9| + 9 |6 - 6| + 6 |6 - 9| + 4 |7 - 9| + 5 |7 - 9| = 36$$

$$\text{Librería B: } D_B = 7 |7 - 9| + 9 |8 - 6| + 6 |8 - 9| + 4 |9 - 9| + 5 |6 - 9| = 53$$

$$\text{Librería C: } D_C = 7 \mid 7 - 9 \mid + 9 \mid 8 - 6 \mid + 6 \mid 8 - 9 \mid + 4 \mid 5 - 9 \mid + 5 \mid 9 - 9 \mid = 54$$

En este caso es la librería A la que se aproxima en mayor medida a las preferencias del consumidor.

La actuación comercial de la empresa puede dirigirse a modificar el producto y adaptarlo a los deseos de un grupo o de la totalidad de los consumidores, pero también mediante estrategias de comunicación y publicidad puede cambiar la imagen que los consumidores tienen respecto a algunos atributos e incluso destacar y aumentar la valoración que se da a determinados atributos. De aquí la importancia de disponer de buena información sobre la valoración que los consumidores dan a los diferentes atributos y marcas.

## IX. Modelo de intención de compra

Una vez seleccionado el producto que se tiene *intención* de comprar se pasa a la fase de compra. Sin embargo, no siempre el producto seleccionado es el que se compra. En ocasiones, las limitaciones económicas, no tener dinero efectivo o no obtener financiación (pago aplazado), impiden que se materialice esa compra y el consumidor tendrá que posponer la decisión o buscar alternativas más baratas. Esto es especialmente importante en los procesos de compra de los bienes de consumo duraderos.

En los bienes de consumo normales no se da el proceso con este nivel de detalle. No resulta imaginable a una persona realizando una evaluación detallada de todas las marcas y de sus preferencias cada vez que compra una botella de leche, un yogur, una cerveza o un detergente. En la realidad, estudios sobre el acto de compra de productos normales muestran que el 45 % de la compra está prevista con anterioridad y el 55 % se decide en el momento (compras por impulso). Del 45 % de las compras previstas, en un 18 % de los casos no hay previsión de marca, en un 5 % se compra una marca distinta de la prevista, y en el resto (22 %) el consumidor compra una marca predeterminada.

En realidad, cuando la compra es más rutinaria influyen en mayor grado los mecanismos de aprendizaje, es decir, no plantearse la elección, sino repetir la compra anterior en la medida en que la marca elegida ha satisfecho las expectativas planteadas. Si por el contrario, la marca elegida ha defraudado al consumidor en sus expectativas, se

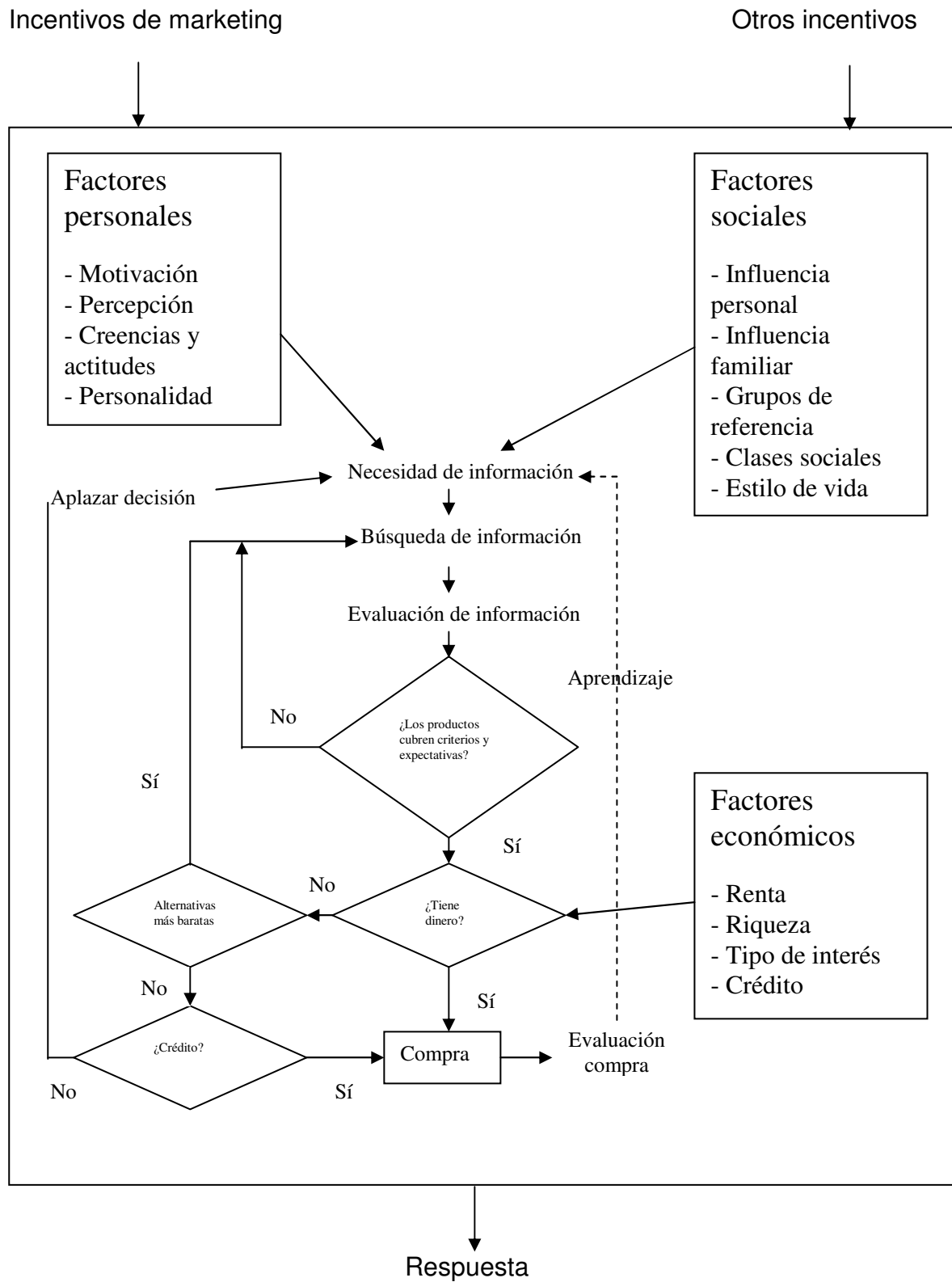
plantea una nueva decisión, un cambio de marca. Si la compra no tiene importancia económica o para la salud, el riesgo de equivocarse es reducido, y el consumidor puede plantearse la posibilidad de probar, y en caso de que no sea satisfactoria la experiencia, seguir cambiando de marca.

En general se puede afirmar que el efecto de rutina, y en consecuencia de aprendizaje, es mayor cuando el producto tiene consecuencias poco importantes para el consumidor (precio, salud, etc.), cuanto más frecuentemente se produce la compra, más barato sea, menor riesgo percibe el consumidor por su compra, y menor información disponga. El riesgo percibido supone reconocer que la conducta de compra puede tener consecuencias que no se pueden conocer de antemano, como pueden ser consecuencias para la salud (intoxicaciones), físicas (accidentes), financieras (averías y reparaciones), sociales (elección inadecuada), psicológicas (frustración), etc. El riesgo percibido dependerá de la gravedad de las consecuencias de una mala elección; mayor riesgo, por ejemplo, si el coste es más elevado, y del nivel de incertidumbre o falta de conocimiento del consumidor; cuanta menos información más riesgo.

En los productos de compra repetitiva el efecto aprendizaje es más alto, con lo que si está satisfecho se traduce en una alta fidelidad hacia la marca o tasa de repetición de compra.

En los productos de compra menos frecuente como a menudo son los productos de consumo duradero se realiza el proceso anterior de forma más detallada. En general se trata de productos que tienen consecuencias importantes para el consumidor, de compra poco frecuente, de alto precio, de alto riesgo y sobre los cuales el comprador puede acumular mucha información. Estos procesos de compra se realizan en períodos amplios de tiempo, pueden durar varios meses, en contraposición con algunos bienes de consumo normal, denominados de compra por impulso, en que el proceso de decisión dura segundos.

La integración del proceso de resolución de problemas descrito en el modelo se representa en la figura 10.3.



**Figura10.3.** Modelo de decisión del comprador individual.